

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

*Факультет менеджменту та маркетингу*

**Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»**

**на тему «Міжнародна економічна інтеграція підприємства в умовах  
нестабільного середовища»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Головецька Маргарита Станіславівна

Керівник доцент кафедри менеджменту, д.е.н. Дунська Алла Рашидівна

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. Язвінська Н.В.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Головецькій Маргариті Станіславівні**

**1. Тема роботи: «Міжнародна економічна інтеграція підприємства в умовах нестабільного середовища»**

керівник роботи доцент кафедри менеджменту, д.е.н. Дунська А.Р.

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

**2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «Мотор Січ», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- визначити сутність, форми та етапи процесу міжнародної економічної інтеграції;
- виявити вплив формування організаційних форм інтеграції на діяльність підприємства

##### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- надати загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування інтеграційного процесу підприємства;
- дослідити ефективність зовнішньоекономічної діяльності;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити стратегію міжнародної економічної інтеграції підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

#### **5. Перелік графічного матеріалу**

1. Характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ» за 2016–2018 рр.
2. Аналіз ринку будівництва авіадвигунів
3. Основні фінансові показники підприємства
4. Рівень конкурентоспроможності підприємства за 2016–2018 рр.
5. Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» за 2016–2018 рр.
6. Форми та типи інтеграційних об'єднань
7. Оцінка організаційно-економічних передумов інтеграції підприємства
8. Зовнішні та внутрішні фактори формування інтеграційного процесу.
9. Програма організаційних заходів міжнародної інтеграції
10. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

#### **6. Орієнтовний перелік публікацій**

Тези: «Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства»

Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів»

#### **7. Дата видачі завдання**

«24» жовтня 2018р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 31.10.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.11.2018 – 28.12.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ зовнішньоекономічної та інтеграційної діяльності підприємства	03.01.2019 – 17.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності	18.02.2019 – 29.03.2019	
5.	Оцінювання інтеграційного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» та перспектив зовнішньоекономічної діяльності	01.04.2019 – 20.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	21.04.2019 – 05.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	06.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студентка \_\_\_\_\_ Головецька М.С.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ ДУНСЬКА А.Р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Міжнародна економічна інтеграція підприємства в умовах нестабільного середовища» містить 99 сторінок, 24 таблиць, 20 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

**Метою роботи** є формування програми організаційних заходів щодо забезпечення міжнародної інтеграції підприємства в умовах нестабільного середовища.

**Об'єктом дослідження** є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ».

**Предметом дослідження** є організаційно-економічні передумови здійснення міжнародної інтеграції підприємств, створення інтеграційних об'єднань як основи розвитку підприємства на світовому ринку.

**Методи дослідження:** системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

**Результати дослідження** можуть бути використані вітчизняними підприємствами авіабудівної промисловості для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в умовах нестабільного середовища, зокрема ПАТ «Мотор Січ», для розробки стратегії інтеграції з іншими підприємствами авіабудівної та супутніх галузей для виходу на нові ринки.

**Сформовані в роботі рекомендації** дозволять підприємствам ефективно конкурувати в умовах ринкової нестабільності та послаблення кон'юнктури ринку, а також удосконалити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

**Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів.** Керівництвом ПАТ «Мотор Січ» була розглянута можливість використання запропонованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності. Пропозиції з використання описаної стратегії в процесі

покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх застосування в майбутньому.

**Ключові слова :** зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна економічна інтеграція, інтеграційні процеси, ефективність, організаційні форми, зовнішній ринок, ринкова стратегія, поглинання, об'єднання.

## ABSTRACT

Thesis on «International economic integration of the enterprise in unstable environment conditions» contains 99 pages, 24 tables, 20 figures, 1 application. The list of references includes 76 items.

*The purpose of the work* is creating programs of organizational actions for the international integration of the enterprise in an unstable environment.

*The object of research* is foreign economic activity of the enterprise.

*The subject of the research* is organizational and economic prerequisites for international integration of enterprises, creation of integration associations as the basis of enterprise development in the international market.

*Methods of research:* systematic approach (for studying the problems of increasing the efficiency of foreign economic activity of the enterprise); financial and economic analysis (for studying the state of foreign economic activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

*The results of the study* can be used by domestic enterprises of aviation industry to increase the efficiency of foreign economic activity in an unstable environment, in particular PJSC «Motor Sich», to develop integration strategy with other enterprises of aviation and related industries to enter new markets.

*Recommendations for using work results.* The recommendations formulated in the work will allow enterprises to compete effectively in the conditions of market instability and weakening of the market conditions, as well as improve the efficiency of foreign economic activity.

*Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results.* The management of the enterprise PJSC «Motor Sich» used and implemented the proposed recommendations for the development competitive strategy of integration.

**Key words:** *foreign economic activity, international economic integration, integration processes, efficiency, organizational forms, external market, market strategy, merger, acquisition.*

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1.....</b>	<b>11</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність, форми та етапи міжнародної економічної інтеграції .....	11
1.2. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємства на світовому ринку .....	30
Висновки до розділу 1 .....	37
<b>РОЗДІЛ 2.....</b>	<b>39</b>
<b>ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ЗДІСНЕЙННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>39</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ».....	39
2.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування інтеграційного процесу підприємства .....	56
2.3. Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» .....	63
<b>РОЗДІЛ 3.....</b>	<b>72</b>
<b>ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ».....</b>	<b>72</b>
3.1. Розробка стратегії міжнародної економічної інтеграції ПАТ «Мотор Січ» .....	72
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	81
Висновки до розділу 3 .....	89
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>92</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>100</b>



## ВСТУП

Трансформаційні процеси в українській економіці та їхні наслідки обумовлюють невідпинне зростання зацікавленості вчених процесами економічної інтеграції як сфери реалізації підприємницького потенціалу країни. З одного боку, інтеграція забезпечує відкриття нових джерел вагомих внесків у обсяги валового внутрішнього продукту країни, створення нових робочих місць, а з іншого – є засобом гармонізації соціальних відносин у суспільстві. Тому важливим завданням менеджменту підприємств є забезпечення динамічного розвитку бізнесу в контексті розвитку інтеграційних процесів.

Проблеми міжнародної економічної інтеграції висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед українських фахівців варто назвати напрацювання І. Бабець, О. Білоуса, І. Бураковського, Ю. Данилишина, М. Мальського, С. Писаренко, О. Шумило. Серед іноземних дослідників інтеграції можна відзначити роботи М. Алле, П. Баклі, Б. Баласси, Е. Бенуа, М. Бійє, Дж. Вайнера, Д. Віллія, Я. Гальперіна, Ф. Гереса, К. Ланкастера, Р. Ліпсея, Дж. Міда, В. Репке, В. Рошера, А. Ругмана, Я. Тінбергена, Е. Хааса, Г. Шмолера, Р. Шумана.

Однак питання міжнародної економічної інтеграції як основи розвитку підприємства висвітлені частково, що визначає актуальність теми дослідження.

Метою дипломної роботи є формування програми організаційних заходів щодо забезпечення міжнародної інтеграції підприємства в умовах нестабільного середовища.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність процесу «міжнародної економічної інтеграції» та виділити основні його компоненти;
- виявити основні фактори, які мають вплив на мікроінтеграцію та визначити особливості їх виникнення;
- дослідити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі визначених методів дослідження;

- виявити основні проблеми та розробити програму організаційних заходів забезпечення процесу інтеграції підприємства.

Об'єктом роботи є зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є організаційно-економічні передумови здійснення міжнародної інтеграції підприємств, створення інтеграційних об'єднань як основи розвитку підприємства на світовому ринку.

База дослідження – ПАТ «Мотор Січ».

Основу теоретико – методичних розробок складають результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених і фундаментальні положення економічної теорії.

Під час проведення дослідження застосовувались такі методи:

- системний підхід - для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- фінансово-економічний аналіз - для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- економіко-математичні методи – для здійснення безпосередньої оцінки господарської діяльності підприємства та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності компанії;
- методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння – для дослідження особливостей сучасної конкуренції в галузі авіабудування;
- аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій;
- графічний - для наочного представлення результатів дослідження.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки завданням, що потребує негайного вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів, які будуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом інтеграції у світове співтовариство та стануть запорукою загального посилення економічних позицій України.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ**

### **МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

#### **1.1. Сутність, форми та етапи міжнародної економічної інтеграції**

Розвиток міжнародних економічних відносин на основі міжнародного розподілу праці стає все більш вагомим для багатьох національних економік. Головною тенденцією світової економіки є зближення та посилення взаємозалежності держав та їхніх господарських суб'єктів. Процеси, що відбуваються в економічних системах окремих держав та їх інтеграційних угрупованнях, не можна розглядати без урахування зовнішніх факторів, обумовлених глобалізацією світової економіки. Зростаючі економічні взаємозалежності між господарськими одиницями очевидно спостерігаються на прикладі темпів та тривалості світової економічної кризи. Прояви та наслідки світової фінансово-економічної кризи відрізняються і в основному залежать від країни та її ролі у світовій економічній системі. Резерв стабільності національної економіки в невизначених обставинах глобалізації зумовлений зваженим поєднанням урядової політики протекціонізму і перевагами міжнародного поділу економічних факторів. Системний підхід необхідний для цілеспрямованої якісної зміни положення кожної окремої одиниці та системи в цілому у мінливій архітектурі світової економіки.

Процес посилення інтенсифікації взаємозв'язку і взаємозалежностей окремих держав є основним напрямком світової економіки. Науковий і практичний інтерес до міжнародної економічної інтеграції зріс і продовжує набирати обертів. Автори розглядають і узагальнюють теоретичні засади, основні тенденції та ключові напрями в галузі міжнародної економічної інтеграції. Визначено найбільш значущі регіональні міжнародні угоди.

Всі щаблі розвитку світової економіки з кінця 19 століття пов'язані з інтернаціоналізацією. Сферою її дослідження постають держави, їх союзи, транснаціональні корпорації, транснаціональні банки, міжнародні економічні

організації та світові фінансові центри. Характерними рисами інтернаціоналізації є посилення міжнародних взаємозв'язків та взаємозалежностей різних країн, регіонів та суб'єктів господарювання на різних рівнях [1]. Показником інтернаціоналізації економічного життя є частка зовнішньої торгівлі країни у її валовому внутрішньому продукті. Водночас, глобалізація виявилась найвищим етапом процесу інтернаціоналізації наприкінці ХХ століття. Вона характеризувалася збільшенням кількості та різноманіття транскордонних операцій з товарами та послугами, глобальними потоками інвестицій, кредитами, людським капіталом та робочою силою, науково-технічним співробітництвом та обміном інформацією. Відбулося значне підвищення наукового та практичного інтересу до міжнародної економічної інтеграції. Теорії економічної інтеграції поділяються на дві групи - традиційні, що базуються на короткострокових статичних ефектах, таких як створення та відхилення торгівлі, і нові теорії економічної інтеграції, які ввели напрям динамічних ефектів. Динамічні ефекти інтеграції - це розширення внутрішнього ринку, підвищення конкурентних переваг окремих галузей і перерозподіл ресурсів між інтегруючими сторонами.

Канадський економіст Джейкоб Вайнер у 1950 р. вперше продемонстрував не тільки позитивний, але й негативний вплив регіональної інтеграційної угоди на прикладі митного союзу. Завдяки Вайнеру існують методологічні інструменти, які дозволяють порівнювати два протилежні результати інтеграції: ефекти, що створюють та відхиляють торгівлю [2, с.134]. Створення торгівлі описує випадок, коли дві або більше країн укладають торгівельну угоду, і торгівля переходить від високовартісної країни-постачальника до низьковартісної країни-постачальника, що діють у одному союзі. Торгівельне перенаправлення може відбуватися, коли імпорт переходить з низьковартісної країни-постачальника, що не є членом союзу, до високовартісної країни-постачальника, який є учасником союзу. Як наголошує Вайнер, країни частіше інтегруються, якщо інтеграція дасть їм статичні вигоди більшою мірою, ніж втрати (якщо механізм створення торгівлі буде сильнішим, ніж торгівельне відхилення). Вінер зробив новаторський внесок

у аналіз міжнародної торгівлі, а згодом його роботи були доопрацьовані та покладені в основу робіт багатьох інших вчених [3, с.6].

Значний внесок у теорію міжнародної (регіональної) інтеграції зробив Бела Баласа у 1961 р. Було вперше виокремлено п'ять форм інтеграції, які є одночасно послідовними етапами посилення взаємозв'язків від нижчих до вищих рівнів. П'ять етапів економічної інтеграції Баласи - це зона вільної торгівлі, митний союз, спільний ринок, економічний союз і тотальна економічна інтеграція. Зона вільної торгівлі формується шляхом усунення тарифів на торгівлю між країнами-членами і наділення прав членів автономії встановлення тарифів на торгівлю з країнами-нечленами. Митний союз застосовує загальну тарифну структуру для торгівлі з нечленами. Спільний ринок дозволяє вільний рух факторів виробництва, а також товарів і послуг між державами-членами [4, с.1598]. Економічний союз об'єднує спільний ринок з митним союзом - держави-члени мають спільну зовнішньоторговельну політику і вільний рух товарів, послуг і факторів виробництва. Економічний союз, який вводить єдину валюту, стає економічним і валютним союзом водночас. У рамках повної економічної інтеграції держави-члени мають спільну економічну, грошову та фіскальну політику.

В рамках своєї теорії Баласса визначив курс європейської економічної інтеграції. Він пише: «Ми пропонуємо визначити економічну інтеграцію як процес і як стан справ. Як процес, він включає заходи щодо усунення дискримінації між економічними одиницями, що належать до різних держав; як стан справ, це може бути представлено як відсутність різних форм дискримінації між національними економіками» [5]. Два автори, наведені вище, Вайнер і Баласа, заснували теорію європейської інтеграції і вважаються класиками в галузі міжнародної економічної інтеграції.

Значний внесок Баласса сприяв популярності дослідження міжнародної економічної інтеграції, що призвело до виникнення багатьох нових теорій, які базуються на так званому «новому регіоналізмі», представленому динамічними ефектами, такими як посилення конкуренції інвестиційні потоки, економія від масштабу, передача технологій та підвищення продуктивності.

Новаторська книга Вайнера «Питання митного союзу» привернула увагу багатьох економістів, на її основі були створені теорії економічних інтеграційних ефектів Вайнера. Джеймс Мід у 1955 р. стверджував, що ефект відхилення торгівлі Вайнера вимагає нееластичного попиту та еластичної пропозиції. Таким чином, якщо попит був би більш еластичнішим, митний союз збільшив би обсяг торгівлі навіть під дією відхилення від торгівлі. Мід назвав цей ефект «розширенням торгівлі» і запропонував додати його до традиційного аналізу Вайнера, оскільки в цьому випадку відхилення торгівлі може не мати такого негативного впливу. Річард Ліпсі зробив важливий внесок у теорію митних союзів. Він не погодився з висновком Вайнера про те, що створення торгівлі, коли виробництво переходить з високозатратного джерела до недорогих джерел, вважається позитивним, а відхилення торгівлі вважається негативним з точки зору економічного добробуту [6, 7]. Він стверджував, що економічний добробут включає як вплив виробництва, так і споживання, а аналіз Вайнера зосереджений лише на ефекті виробництва. Натомість ефект споживання виявляється, коли після зниження тарифних бар'єрів країни союзу збільшують своє споживання, скорочуючи споживання з третіх країн, які не є членами ЄС. Ліпсі та Ланкастер продемонстрували різницю між малими та великими зниженнями тарифів у митному союзі. Вони стверджували, що хоча невелике зниження тарифів підвищує добробут, велике скорочення може призвести до іншого або навіть протилежного результату [8]. Вони також прийшли до висновку, що ефект залежить від етапу зниження тарифів - початкові етапи зниження тарифів підвищують добробут, а кінцеві етапи знижують його.

Мартін Клаус у своїй роботі ввів поняття торгового ефекту. Він зауважив, що дослідження, які аналізують вплив економічної інтеграції, припускають, що вони аналізують поведінку невеликої країни без впливу на світові ціни. Однак, якщо країна достатньо велика, щоб змінити світові ціни, вона може знизити попит на імпорт шляхом введення тарифу і, як наслідок, спричинити зниження цін на ці імпортовані товари відносно їх експорту, а отже, поліпшити умови торгівлі. Клаус

стверджував, що накладання умов торгівлі може поліпшити якість аналізу економічної інтеграції.

На основі теорії Вайнера було розглянуто інтеграцію між взаємозамінними та взаємодоповнюючими країнами у вченнях Джеймса Міда та Фредеріка Мейєра [9, 10], торгівлю між країнами зі схожими і різними рівнями доходу у працях Стефана Ліндера та Сакамото [11, 12], зв'язок доходу на душу населення і моделі торгівлі у відкритті Ланкастера та Грінвея [13]. Проте вищезазначені версії не дозволили дати конкретну відповідь, чи збільшують митні союзи світовий добробут. Як підсумував Мід, вплив митного союзу залежить від конкретних обставин справи.

Статичний аналіз, використаний у традиційних теоріях інтеграції, вважається недостатнім аби дослідити процес на думку Хейсона [14, с.614], саме тому було використано динамічні ефекти. Ця концепція вперше була застосована Баласом, Купером і Маселлом, які вказали основні динамічні ефекти інтеграції такі як великомасштабні економіки, технологічні зміни, вплив інтеграції на структуру ринку та конкуренцію, зростання продуктивності, ризик і невизначеність та інвестиційна діяльність [2, с.139]. Російські вчені також брали участь у розробці теоретико-методологічних засад міжнародної економічної інтеграції [15, 16]. Їх дослідження пов'язане з поетапним усуненням бар'єрів та дискримінації нерезидентів, а також зниженням економічної ролі державних кордонів. Таким чином, Шмельов пов'язав необхідність світових інтеграційних процесів з потребами сучасного міжнародного поділу праці, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням міжнародної спеціалізації та співпраці окремих країн. Шишков описав взаємовідносини та зв'язки національних репродуктивних процесів та їх вплив на рівень суб'єктів господарювання, дослідивши, що взаємна адаптація та зближення правової, економічної та фіскальної систем, міжнародна економічна інтеграція обмежена певними регіонами світу. Даний процес визначений терміном «регіональна інтеграція». Регіональна економічна інтеграція - це економічний і політичний союз країн, створений на основі розвитку глибоких і стабільних відносин, міжнародного

поділу праці, з метою підвищення конкурентоспроможності як окремих країн, так і різних груп за рахунок регіональних міжурядових економічних кластерів. Річард Балдвін та Ентоні Венаблс зазначають, що 40% світової торгівлі безпосередньо зумовлені угодами про регіональну інтеграцію лише тому, що Європа і Північна Америка лібералізували свою регіональну торгівлю [17]. Це свідчить про важливість регіональної економічної інтеграції.

Дослідивши історію розвитку даного поняття та основні вчення відомих науковців цієї галузі, можна дати визначення даного процесу.

Міжнародна економічна інтеграція (від лат. „іпгеагагіо" — цілий, англ. - об'єднувати, „іпгеагагіоп" - об'єднуватись) є процесом конвергенції, взаємної адаптації та поступової інтеграції національних економічних систем.

Міжнародна економічна інтеграція - це процес політичного та економічного угруповання кількох країн, яке ґрунтується на розвитку стабільних відносин та розподілу праці національних економік, взаємодії і взаємозалежності їх виробничих структур на різних рівнях та у різних формах. На мікрорівні процес об'єднання здійснюється шляхом взаємодії капіталів економічних суб'єктів окремих країн шляхом створення системи економічних угод між ними та відкриття підрозділів за межами цих країн. На макрорівні інтеграція ґрунтується на створенні економічних об'єднань держав і узгодження національних політик.

Проаналізувавши наведені дані, можна дати наступне визначення поняття «економічна інтеграція». Міжнародна економічна інтеграція - це процес зближення та об'єднання економік різних країн в єдиний господарський комплекс на основі поглиблення стійких взаємозв'язків у виробництві і розподілі праці, взаємодії відтворювальних структур на різних рівнях національних господарств, що зумовлює зближення згідно з міждержавними угодами господарських механізмів і узгоджене регулювання між державними органами [18, с. 598].

Активний розвиток взаємовідносин між компаніями і корпораціями, зростання можливостей комунікацій, потреба спільного розв'язання актуальних питань існування людства породили необхідність міждержавного, а деколи наддержавного регулювання, яке орієнтується на тому, щоб забезпечити вільне



переміщення товарів і послуг, капіталів та робочої сили між країнами в рамках певного регіону, щоб сформувати і вести спільну економічну, науково-технічну, валютну та фінансову, соціальну, зовнішню і оборонну політику. В результаті створюються цілісні регіональні господарські комплекси з єдиною валютною інфраструктурою, загальними економічними пропорціями, фінансовими загальними фондами, наднаціональними або міждержавними органами управління.

Таким чином, міжнародна економічна інтеграція визначає співробітництво між національними економіками різних країн з частковою або повною їх уніфікацією, знищення перешкод торгівлі між державами, зближення ринків кожної з країн з метою створення загального, а саме спільного, ринку.

В процесі становлення міжнародної економічної інтеграції чітко вирізнялися основні характеристики, такі як комплексний та системний підхід, довгостроковість взаємодії, масштабність, міжнародний механізм регулювання. Результатом такої співпраці є зближення, посилення взаємозв'язків, взаємоприспосовування та поєднання різних структур національних економік у одну, саме так утворюється міжнародний господарський комплекс. Інтеграція як процес будується на ринкових засадах, але водночас потребує цілеспрямованих, свідомих, узгоджених дій країн.

Об'єктивними причинами міжнародної економічної інтеграції виступають:

- наближеність розвитку економік та рівня ринкової зрілості держав, що інтегруються: інтеграційні процеси відбуваються активно лише між країнами, приблизно однаковими за рівнем економічного розвитку; інтеграція як процес передбачає отримання переваг усіма країнами учасницями, натомість розбіжності у рівні ВВП на душу населення, індексі людського розвитку, національному рівні продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції країн не призведуть до усебічних переваг, виникнуть односторонні переваги, загострення протиріч та однобічна спеціалізація, що свідчитиме про відцентровані тенденції;

- географічне розташування: здебільшого всі об'єднання зароджувалися між територіально наближеними країнами, які мали спільний кордон, далі до них приєднувалися країни з того ж регіону;

- стійкі економічні зв'язки: усталені суспільні відносини, котрі виникають у сфері господарювання та досвід міжнародного економічного співробітництва територіально близьких держав регіону підвищують ймовірність їх подальшого розвитку в умовах інтеграції;

- наявність спільних проблем, що потребують вирішення: економічні, соціальні, науково-технічні проблеми розвитку декількох країн спонукають об'єднання держав з метою їх вирішення;

- чинники економічної кон'юнктури: посилення тенденцій інтеграції як країн-учасниць, так і всього регіону особливо спостерігається у період активного економічного зростання, натомість у роки економічних спадів та занепадів проявляються дезінтеграційні тенденції [19, с.289].

Термін інтеграція за своєю основою характеризує процес зближення, прийняття, зв'язку. В галузі економіки це можна назвати взаємодією суб'єктів.

Міжнародна економічна практика свідчить, що на долю приватних підприємств, компаній та організацій припадає вагома доля забезпечення процесу інтеграції. На рівні взаємодії держав базується інтеграція провідних ланок національних економік та побудова юридично-правового поля, норм та умов інтеграційного процесу. Соціально-політичний рівень процесу інтеграції закладає основу розвитку політичним, культурним, релігійним передумовам інтеграції. Рівень інтеграційних об'єднань чи угруповань характеризується економічною спільністю з єдиними економічними інтересами, з властивими особливостями та рисами. Цей рівень взаємодії надає право виступати суб'єктом міжнародних економічних відносин, не обмежуючи та не лишаючи цього статусу жодну з країн, що інтегрується.

Процес інтеграції має декілька рівнів розвитку: мікроінтеграційний рівень та макроінтеграційний рівень (рис. 1.1).

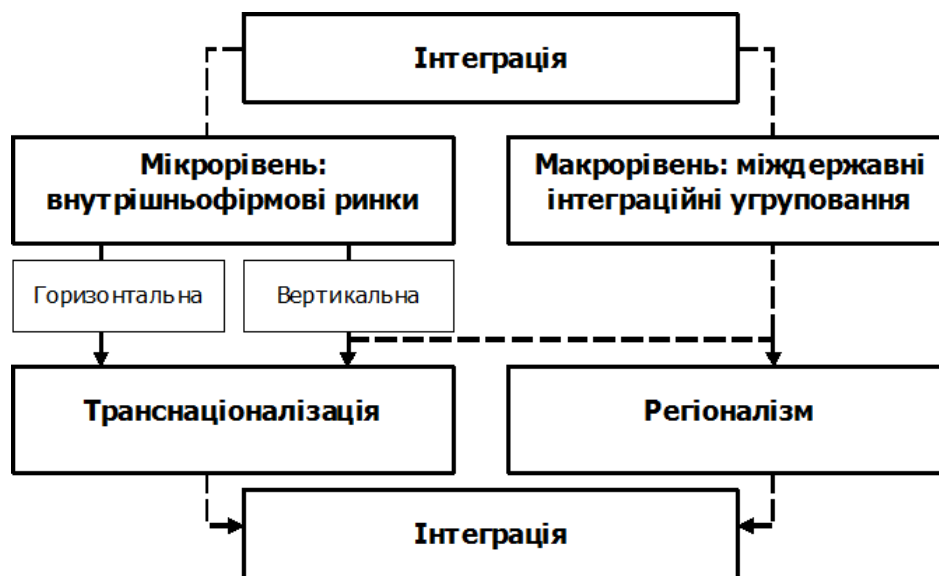


Рис. 1.1. Структура інтеграційного процесу

Джерело: складено автором на основі [20]

На мікрорівні відбувається взаємодія капіталу окремих підприємств або організацій сусідніх країн за допомогою створення системи угод між ними, відкриття філій. Макрорівень характеризується формуванням економічних об'єднань країн та узгодження національних політик.

Мікрорівень процесу інтеграції може виявлятися як спільне будівництво об'єктів, спільні геологорозвідувальні роботи, проектно-конструкторські роботи. Ця форма інтеграції рідко зустрічається у «чистому» вигляді, радше створюються спільні виробництва, де об'єднуються матеріальна, наукова, виробнича та торгово-збутова діяльність.

Інтеграційний процес також розрізняють як екстернальний та інтернальний. Екстернальний шлях передбачає розширення міжнародної діяльності підприємства шляхом застосування конкурентних переваг партнерів на зовнішніх ринках. Інтернальний шлях – це створення закордонних філій та дочірніх компаній, привласнення діючих закордонних підприємств. Найбільш активно ці два шляхи використовуються транснаціональними корпораціями (ТНК).

Існує горизонтальна та вертикальна інтеграція на мікрорівні. Горизонтальна уособлює злиття підприємств, що випускають схожі або однорідні товари, що має на меті реалізацію своєї продукції через єдину систему розподілу та одержання

додаткового прибутку. Яскравим прикладом даної схеми є виробництво товарів на зовнішніх ринках, аналогічних тим, які виробляються в країні підприємства-засновника.

Вертикальна інтеграція – це поєднання підприємств, що здійснюють діяльність у різних виробничих галузях. Вертикальна інтеграція поділяється на три різновиди:

- приєднання підприємства-виробника ресурсів до виробника товарів (інтеграція «вниз»);
- приєднання підприємства-виробника товарів до підприємства виробника ресурсів, сировини, матеріалів (інтеграція «вгору»);
- невиробнича інтеграція «вгору», приєднання до підприємства сфер розподілу.

В умовах ринкових відносин основними формами інтеграції великих та малих господарських структур є: субпідряд, франчайзинг, лізинг та венчурне фінансування. Змістом зазначених форм є інтеграція (переплетіння) функціональних сфер діяльності великих і малих підприємств (рис. 1.2).

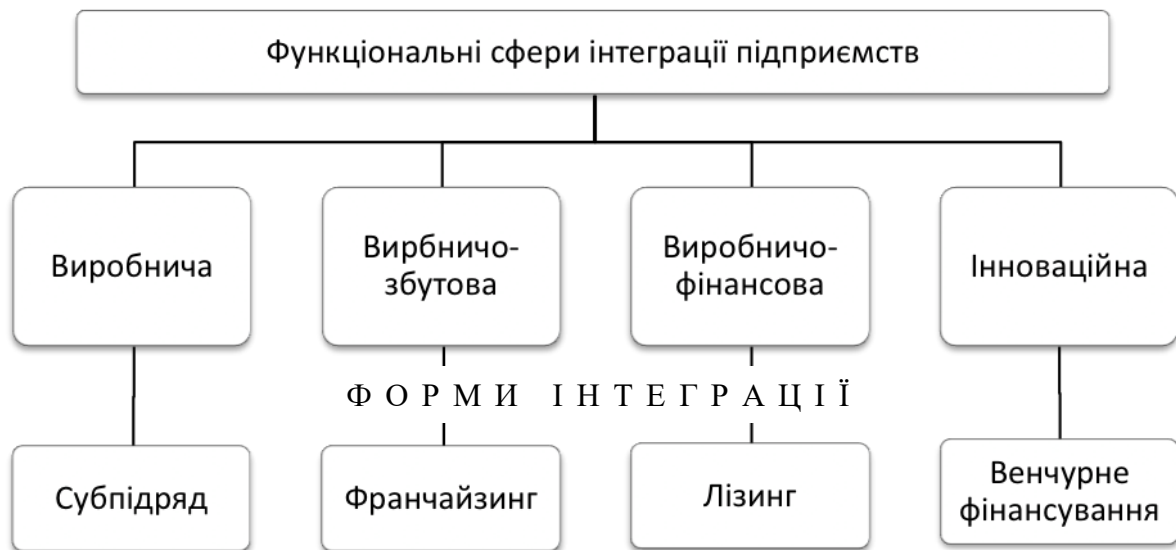


Рис. 1.2. Сфери та форми інтеграції підприємств

Джерело: складено автором на основі [21]

Пошук найбільш ефективної моделі інтеграції (об'єднання) підприємств та організацій продовжується до цього часу. Результатом світової практики стало утворення різних типів та форм інтеграційних об'єднань, що відрізняються

залежно від мети співпраці, ступеня бажаної самостійності та характеру відносин між учасниками. Прикладом можуть бути: консорціуми, асоціації, концерни, корпорації, холдинги, синдикати, пули, вільні зоні.

Законодавство України виокремлює чотири основні форми господарських об'єднань: асоціації, консорціуми, концерни і корпорації. Даний поділ дозволяє диференціювати об'єднання, виявивши відмінності. Водночас не існує обмежень щодо створення інших об'єднань за певною ознакою чи принципом. Таким чином створюються нові форми господарювання. Основні типи інтеграційних структур за світовою практикою, наведені на рис. 1.3.

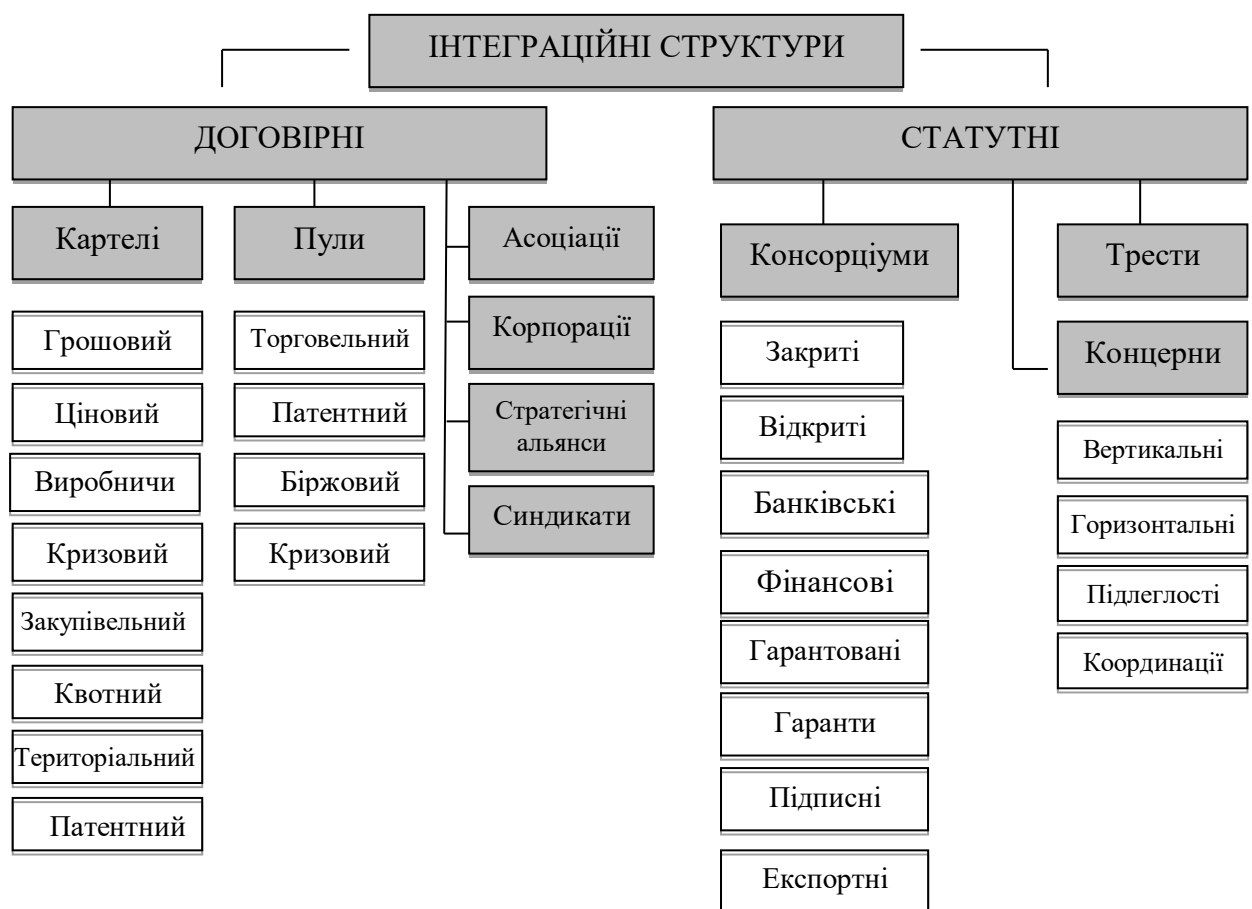


Рис. 1.3. Основні типи інтеграційних структур

Джерело: [22]

Коротко розглянемо основні типи інтеграційних структур. Згідно законодавства, асоціація – це договірне об'єднання, мета якого, постійна координація діяльності. Асоціація утворюється добровільно, об'єднуючи юридичних або фізичних осіб на шляху досягнення спільної некомерційної мети

(наукової, господарської, соціальної і т.д.). Особливо користується попитом певний різновид асоціації – торговельна асоціація. Це структура, створена для обміну інформацією між підприємствами певної сфери чи лобіювання спільних поглядів та інтересів у законодавчих структурах.

Універсальний підхід ведення справ дозволив асоціації набути такої популярності та поширення як один з основних видів об'єднань. На відміну від концерну та корпорації, асоціація відрізняється дещо меншою централізацією, від консорціуму – широкою сферою діяльності фірм та організацій, що є її учасниками.

Учасники асоціації лишаються юридично самостійними, продовжуючи ведення своєї господарської, виробничої і комерційної діяльності, а також можуть брати участь у інших асоціаціях чи об'єднаннях. Майнова відповідальність не поширюється на інших учасників асоціації. Проте, необхідно зауважити, що асоціація не виступає господарським товариством, а отже не має права здійснювати господарську діяльність та отримувати прямі доходи.

Корпорація це також договірне об'єднання. До нього входять підприємства та організації, які поєднують свої виробничі, наукові та комерційні інтереси. Особливістю є делегування деяких повноважень централізованого регулювання діяльності усіх її членів [23]. Таким чином, корпорації користуються централізацією функцій, передбачених договором.

Централізоване управління використовується для окремих функцій підприємств, наприклад реалізації продукції, закупівлі матеріалів, постачання сировини. Для інших сфер виробничо-комерційної діяльності притаманне невтручання та неучасть, підприємство діє самостійно.

Метою такого об'єднання є координація зусиль для розв'язання складних завдань, захист спільних інтересів, кооперація у виробничо-господарській діяльності. Підприємства-учасники корпорації зберігають свій статус окремої юридичної особи, повну фінансову та виробничо-господарську незалежність.

Корпорація створюється як окрема юридична особа, яка має повну виробничо-господарську самостійність та право здійснювати всі види

господарської і комерційної діяльності. Дане об'єднання має свій баланс та банківські рахунки. Майно одержується від учасників завдяки вступним і членським внескам, цільових фондів, а майнова відповідальність за своїми зобов'язаннями – самостійна. Підприємства-учасники не несуть відповідальності за зобов'язання об'єднання. Прибуток корпорації розподіляється між її фондами: резервним, соціальним, розвитку виробництва та інших – для використання у майбутньому, досягнення загальних цілей. Корпорації притаманні принципи рівності учасників, самофінансування, повноти інформації та добровільного вступу та виходу. Найпопулярнішими статутними об'єднаннями стали консорціуми і концерни.

Консорціуми тимчасово об'єднують промисловий та банківський капітал для досягнення мети. Підприємства об'єднують ресурси та зусилля для фінансування діяльності щодо вирішення конкретних завдань. Згідно законодавства консорціум виступає самостійним видом об'єднання та визначається юридичною особою. Консорціуми створюються для реалізації масштабних проектів та цільових програм, після закінчення даних завдань об'єднання ліквідується або перетворюється на інше. Цей тип функціонування не передбачає постійності і високого рівня централізації управління. Консорціуми засновуються добровільно за потреби вирішення інноваційної, науково-технічної чи інвестиційної задачі. Створення консорціуму підтверджується угодою, за організаційно-правовою формою це може бути акціонерне чи інше господарське товариство. Учасники об'єднання зберігають свою юридичну та економічну самостійність виключаючи діяльність пов'язану з цілями консорціуму. Таким чином, консорціуми виникають для виконання високоякісних дорогих і обмежених у часі проектів, де потребується консолідація зусиль підприємств з різних сфер.

Консорціуми бувають закритими і відкритими. Закритий передбачає узгодження договору компанією-замовником з кожним членом окремо. При відкритій формі всі учасники підлеглі спільному лідеру та несуть солідарну матеріальну відповідальність в межах своєї долі.

Даний тип інтеграційного об'єднання яскраво виокремлює роль лідера та наділяє його особливими повноваженнями та відповідальністю. Виключно лідер укладає контракти з замовником, координує загальну діяльність підприємств-учасників та представляє інтереси об'єднаннями перед третіми особами. Проте на лідера лягає особиста відповідальність за виконання контракту, матеріальна відповідальність розподіляється між усіма учасниками в межах їх долі. Нині консорціуми характеризуються інтернаціоналізацією та багатонаціональним представництвом.

Найбільш поширеною і розвинутою формою інтеграції є концерни. Вони бувають як галузеві так і міжгалузеві. Підприємства поєднуються шляхом участі в капіталі, фінансової діяльності, об'єднання спільних інтересів та виробничої співпраці. Концерн – це статутне об'єднання виробничих, наукових, транспортних, фінансових підприємств, організацій та установ шляхом повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств [24].

У концерні переважна частка виробничо-господарських функцій підприємств централізована, здійснюється єдина політика. Для ефективного управління всіма наданими ресурсами та можливостями, концерн володіє широким колом повноважень. Тут панує централізація з жорсткими ієрархічними зв'язками та підпорядкуваннями. Саме тому засновницькі документи концерну часто містять заборону участі у діяльності інших концернів.

Учасники об'єднання тісно пов'язані між собою виробничою та технологічною спільністю, оскільки створюється єдиний виробничо-господарський комплекс. Номінально учасники концерну зберігають свою юридичну самостійність, проте фактично вони підпорядковані спільному господарському керівнику.

Для того, щоб уніфікувати інтегровані корпоративні структури, потрібно чітко розрізняти поняття, що характеризують процес їх створення:

- амальгамація - злиття або поглинання підприємств, корпорацій, союзів тощо в єдину компанію для централізації капіталу;



- фузія – різновид реорганізації, злиття кількох акціонерних товариств з припиненням діяльності та створеннями нової юридичної особи до якої переходять всі права та обов’язки

- злиття – добровільне об’єднання діяльності та активів кількох підприємств для утворення нової господарської організації чи поглинання одне одної. При утворенні нового підприємства, попередні втрачають свою юридичну самостійність, припиняють діяльність. Акціонерами нової компанії стають попередні підприємства або власники, пропорційно вкладеним активам. Капітал нового підприємства рівний сумі вкладень (активів) підприємств, що закінчили процес злиття.

- поглинання – різновид примусового об’єднання, купівля однієї компанії іншою. Компанія-поглинач лишається юридичною особою, а об’єкт поглинання ліквідується, передаючи новому власнику всі активи та зобов’язання. Скоріше за все, цей процес відбувається шляхом покупки контрольного пакету акцій або скупівлі акцій.

- інтеграція – об’єднання компаній, посилення взаємодії, встановлення та розвиток взаємозв’язків між учасниками.

Терміни «амальгамація» і «фузія» не наголошують про стратегічну ціль утворення інтегрованої корпоративної структури. З огляду на це, дані поняття не окреслюють організаційний характер корпоративних структур. Наступний рисунок встановлює чітку межу між організаційними формами об’єднання та інтеграції компаній (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Консолідація підприємств в корпоративну структуру

Джерело: [25]

Дослідження компанії «Мак Кінсі» класифікують моделі інтеграційних угод за відносним розміром поглинутої компанії та потребою розширювати поточні можливості (рис. 1.5).

#### Розмір поглинутої компанії



Рис. 1.5. Моделі інтеграційних угод за Мак Кінсі

Джерело: складено автором на основі [26]

Дослідження зазначають, що гнучкість партнерських відносин є визначальною у процесі заключення угоди, також наголошуючи на необхідності послідовної адаптації свого інтеграційного підходу до специфіки кожної угоди.

Взаємодія між підприємствами породжує необхідність національного регулювання: міждержавного і наддержавного управління рухом товарів, продукції, капіталів, трудових ресурсів між державами певного регіону, узгодження спільної економічної, фінансової, валютної, наукової, соціальної та зовнішньої політики [27]. Створення міжнародних об'єднань, а саме цілісних комплексів зі спільною інфраструктурою, єдиною валютою, митною системою, фінансовими фондами, спільними органами управління вирішує дану необхідність. Таким чином, інтеграційні процеси на мікрорівні становлять основу кількісних і якісних змін інтеграційного процесу макрорівня.

У ході досліджень міжнародної економічної інтеграції на макрорівні було виявлено кілька послідовних етапів та відповідних форм інтеграційних об'єднань. Більшість науковців схиляються до класифікації п'яти етапів, проте інколи зустрічається поділ на сім сходинок. Дана класифікація зображена на рис. 1.6.

Етапи міжнародної економічної інтеграції	Ключові ознаки							
	Зниження внутрішніх митних тарифів	Скасування внутрішніх митних тарифів	Спільний зовнішній митний тариф	Вільне переміщення товарів та факторів виробництва	Спільна економічна політика	Узгодження валютної політики		
I Зона преференційної торгівлі								
II Зона вільної торгівлі								
III Митний союз								
IV Спільний ринок								
V Економічний союз								
Валютний союз								
Політичний союз								
Континентальна інтеграція								
Міжконтинентальна інтеграція								

Рис. 1.6. Етапи міжнародної економічної інтеграції

Джерело: складено автором на основі [23, 28]

I етап інтеграційного процесу передбачає укладання преференційних торговельних угод. Дані угоди укладаються кількома державами для полегшення процесу міжнародної торгівлі, за допомогою зменшення внутрішніх тарифів. Зазвичай надаються пільги оподаткування та кредитування, встановлюються пільгові митні тарифи щодо товарів у зоні преференційної торгівлі та зберігаються стандартні для торговельних операцій з країнами, що не ратифікували угоду. Як правило, країни-укладачі угод мають намір подальшого інтегрування. Перша історично відома угода такого типу з'явилась у 1932 році під назвою «Преференційна система Британського співтовариства», 48 країн узгодили пільговий митний режим.

II етап процесу інтеграції характеризується зоною вільної торгівлі. Зона вільної торгівлі бере за основу міждержавну угоду держав-учасниць щодо усунення митних бар'єрів при торгівлі одне з одним та збереження кожною країною-учасницею національних митних ставок при торгівлі з іншими державами. Зони вільної торгівлі функціонують досить самостійно, не вимагаючи певних інституцій чи країн-координаторів [23]. Яскравим прикладом інтеграції є Північноамериканська зона вільної торгівлі, створена у 1994 році.

III етап процесу характеризує створення митного союзу. Митний союз - це поєднання держав, метою якого є ведення політики колективного протекціонізму. Ця політика передбачає погодження групою країн відміну національних митних тарифів, впровадження загального митного тарифу та спільної системи нетарифного регулювання торгівлі щодо третіх країн. Потребою митного союзу є міждержавна координація зовнішньоторговельної політики, котра переважно реалізується через наради міністрів окремих відомств та міждержавний секретаріат. Угоди щодо утворення митного союзу функціонували у Бенілюксі (з 1948 р.), у Європейському союзі (з 1968 р.) та ін.

IV етап інтеграційного процесу вбачає створення спільного ринку. Спільний ринок - це форма об'єднання, яка характеризується впровадженням „чотирьох свобод” - свободи руху товарів і послуг, робочої сили та капіталу. На даному етапі починається інтеграція у виробничій сфері, а координація

економічної політики проводиться на регулярних нарадах (один-два рази на рік) глав держав і урядів країн, які беруть участь в цьому об'єднанні, котрі управляють центральними банками та різними фінансово-економічними відомствами [28]. Етап спільного ринку в своєму розвитку пройшов Європейський Союз, спільний ринок був утворений країнами Карибського регіону (КАРІКОМ, 1973 р.), країнами Південної Америки (МЕРКОСУР, 1991 р.).

V етап міждержавної інтеграції характеризується створенням економічного союзу. Економічний союз потребує не тільки інтеграції у сфері виробничої і зовнішньоторговельної діяльності, але і гармонізації економічної політики і впровадження єдиної валюти. Країни, які беруть участь у економічному союзі мають уніфікувати законодавство і стандарти, грошово-кредитну та валютну політику, фінансову політику, погодити певну стратегію економічного розвитку. На даному етапі з'являється потреба в установах, які наділені правом не тільки координувати дії та спостерігати за економічним розвитком країн-членів, а й вирішувати від імені угруповання в цілому. Утворюється система міждержавного регулювання соціально-економічних процесів, а уряди погоджуються передати частину своїх функцій наднаціональним органам, які мають право приймати важливі рішення з ряду питань функціонування союзу. Прикладами таких економічних союзів є Європейський союз (1993 р.), Союз арабського Магрибу (1989 р.), Західноафриканський економічний і валютний союз (1994 р.).

Валютний союз - тісно пов'язаний з попереднім етапом, доповнює його формуванням єдиної валютно-фінансової системи в повному обсязі і введенням єдиної валюти, що виконує всі функції грошей в межах інтеграційного об'єднання і у взаємовідносинах з іншим світом. Саме на такому етапі знаходиться Європейський Союз. Передбачається, що національні валютно-фінансові системи, в тому числі і національні валюти країн-інтегрантів припиняють своє існування.

Деякі економісти виділяють ще один етап інтеграційного процесу – створення політичного союзу [29, с. 27-28]. Політичний союз передбачає гармонізацію не лише внутрішньої, але й зовнішньої політики, створення

наддержавної владної та управлінської структур, рішення якої будуть обов'язковими для всіх країн-членів, що фактично означає створення міжнародної конфедерації та втрату суверенітету окремими державами. Кроком до політичного союзу вважають створення Європейського парламенту, метою якого є повне об'єднання Європи.

Повна інтеграція, передумови для здійснення якої створюються впродовж останніх двох етапів, очевидно, буде означати перехід інтеграційного об'єднання до єдиної економічної, як внутрішньої так і зовнішньої політики, що ґрунтуватиметься на єдиній валютній, фіскальній, кредитній політиці тощо.

## **1.2. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємства на світовому ринку**

Трансформаційні процеси в українській економіці та їхні наслідки обумовлюють невпинне зростання зацікавленості вчених процесами економічної інтеграції як сфери реалізації підприємницького потенціалу країни. З одного боку, інтеграція забезпечує відкриття нових джерел вагомих внесків у обсяги валового внутрішнього продукту країни, створення нових робочих місць, а з іншого – є засобом гармонізації соціальних відносин у суспільстві. Тому важливим завданням власників і менеджменту підприємств є забезпечення динамічного розвитку бізнесу в контексті розвитку інтеграційних процесів.

Об'єднання, злиття та поглинання стали популярним засобом багатьох компаній для підтримання зростаючих темпів та рівня конкуренції, з якою вони стикаються. Великі компанії здійснювали придбання для швидшого доступу до технологій, ринків і клієнтів, водночас цей підхід завжди був життєздатною стратегією виходу на нові ринки та рівня розвитку для менших компаній. Структурна перебудова виробництва, яка неможлива без координації всіх «ланок» технологічного ланцюжка; необхідність налагоджування нових виробничо-технологічних зв'язків; потреба у залученні інвестиційних ресурсів; зростання трансакційних витрат у результаті зміни характеру взаємовідносин між підприємствами внаслідок ринкових трансформацій можуть бути реалізовані та

вирішені лише спільними зусиллями. Однак не всі угоди забезпечують очікувані вигоди, значною мірою через недоцільну інтеграцію придбаних активів компанією-поглиначем. Інтеграція може суттєво вплинути на успіх придбання та загальний ринковий успіх компанії. Узагальнення мотивів, що спонукають невеликі та середні підприємства до економічної інтеграції наведені у наступній таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1. Групи мотивів економічної інтеграції невеликих підприємств**

Мотиви	Характеристика
Виробничі	Потреба у залученні необхідних чи специфічних виробничих ресурсів та їх розміщення всередині підприємства; спрощення процедури впровадження інновацій
Маркетингові	Визначається прагненням покращити систему розподілу й отримати цінові переваги над конкурентами, освоїти нові ринкові сегменти, посилити позиції на вже освоєних ринках.
Менеджерські	Характеризується збільшенням ефективності менеджменту завдяки концентрації зусиль групи людей, передачі функцій ініціативності на вищий рівень нової ієрархії та ліквідації дублювання управлінських функцій, а також поліпшенням кадрового складу підприємства.

Джерело: складено автором на основі [30, 31]

До інтеграції підприємства підштовхують ще й прагнення зайняти монопольне становище, збільшити доступ до інформації та заощадити на розробці й створенні нових видів продукції. Слід зазначити, що такий чинник, як домінуюче становище на ринку, в контексті проблеми, що розглядається, виглядає нерациональним, адже об'єднання декількох невеликих підприємств практично не призводить до створення монополії.

Чи не найголовнішим елементом процесу економічної інтеграції є визначення цілей власником підприємства. Генеральна мета економічної інтеграції в середовищі підприємств малого й середнього бізнесу полягає у посиленні їхніх конкурентних позицій [32]. Але на шляху до неї, залежно від виявлених поточних проблем, зацікавлені особи можуть сформулювати низку проміжних цілей. Детальне вивчення практики управління підприємствами малого та середнього бізнесу створило підґрунтя для їх систематизації, яку в узагальненому вигляді наведено у табл. 1.2.

**Таблиця 1.2. Класифікація цілей економічної інтеграції  
підприємств малого і середнього бізнесу**

Групи цілей, що постають перед менеджментом підприємств малого і середнього бізнесу		
Зменшення витрат	Збільшення прибутку	Загальні цілі
Досягнення ефекту масштабу виробництва Об'єднання науково-дослідної роботи та впровадження інновацій Здешевлення доступу до інформації Ліквідація дублюючих функцій у діяльності Об'єднання маркетингу Об'єднання дилерських і сервісних мереж Прагнення зменшити податковий тиск	Збільшення обсягу продаж Збільшення власної ринкової частки, яка належить товарам підприємства Диверсифікація діяльності Підвищення якості продукції, що випускається Наявність взаємодоповнюючих ресурсів Можливість отримання великих контрактів	Захист від поглинання Покращення управлінських процесів Захист від конкуренції Підвищення рівня інвестиційної активності. Забезпечення фінансової стійкості Підвищення статусу перед інвесторами та зарубіжними партнерами Налагодження зв'язків з відповідними державними та місцевими органами влади Особисті мотиви менеджерів

Джерело: складено автором на основі [33, 34]

У цьому розділі досліджено впровадження декількох моделей інтеграції, які були введені у дію великими компаніями, демонструючи принципи, які можуть допомогти партнерським сторонам досягти максимального успіху. Цим самим буде доведено вплив економічної інтеграції на розвиток підприємства. Ця перспектива може бути цікавою для менших компаній, оскільки вони вивчають варіанти виходу на нові ринки, намагаючись забезпечити подальший успіх після об'єднання.

Ґрунтуючись на найбільш успішних об'єднаннях, ключовою темою заключення угоди є вартість набутої технології, пристосування до рішень клієнтів, прогнози продажів, ринкова оцінка, і потенційна роль старших лідерів у компаніях-поглиначах [35]. Найбільш успішні операції також мали чітку стратегію прийняття нової компанії в придбану, яка стимулювала зростання найсильніших активів.

Ще однією складовою процесу економічної інтеграції підприємств є прийняття рішення щодо партнера із спільної діяльності. Його вибору передують ретельний аналіз зовнішнього оточення з попереднім окресленням кола ймовірних фірм-претендентів. Від того, наскільки вдало воно буде виконано,



залежить обґрунтованість вибору ефективного співника, а відтак, і результативність інтеграційного процесу в цілому, оскільки його наслідки залежать від зацікавленої участі кожного [36, с. 51].

Історія відомої компанії «General Electric» почалася зі створення Томасом Едісоном універсального телеграфу [37]. Проте, нині це американська багатогалузева корпорація, виробник багатьох видів техніки, включаючи локомотиви, енергетичні установки, газові турбіни, авіаційні двигуни, медичне обладнання, побутову та освітлювальну техніку, пластмаси та герметики. Розвиток компанії можна поділити на два етапи: епоху технологічної експансії та економічної. Компанія «Edison Electric Light Company» заснована у 1878 році одразу обрала шлях інтеграції та об'єднань, тільки кооперуючи активи можна було досягти налагодженої системи виробництва, доставки та продажу електричного струму. На початку 1890-х років розвиток електричної промисловості дійшов до пікової точки: жодна компанія не володіла повним набором патентів та виробництв, достатніх для створення великої мережі і глобального розвитку. Таким чином власники «Edison General Electric Company» та «Thomson-Houston Electric» дійшли висновку про доцільність злиття цих двох компаній. Саме таким чином була створена компанія «General Electric», яка продовжувала стратегію злиття, поглинань, та утворення партнерських об'єднань.

Наприкінці 1960-х років керівництво «General Electric» усвідомило, що компанія стала занадто великою для того, щоб оперувати її існуючими структурами. Відповідно, компанія запровадила масштабну організаційну реструктуризацію. Згідно з цією програмою реструктуризації, кількість окремих операційних підрозділів в компанії скоротилася з більш ніж 200 до 43. Кожен новий відділ працював на певному ринку і очолювався менеджером, який звітував керівництву безпосередньо перед управлінням корпоративної політики. Відділи розподілялися за категоріями - зростання, стабільність або застій - для полегшення вилучення збиткових одиниць.

Коли ця реорганізація була завершена, корпорація «General Electric» придбала найбільший актив за свою історію. У грудні 1976 р. було придбано за

2,2 млрд дол. США «Utah International», основного вугільного, мідного, уранового і залізного добувача та виробника природного газу і нафти [38]. 80% діяльності виконувалось в зарубіжних країнах. Протягом року «Utah International» принесла 18% загального прибутку «General Electric». «Utah International» стала повністю дочірньою компанією, тобто відбулося поглинання активів через вільний обмін акціями на основі 1,3 акції «General Electric» за 31,5 мільйона акцій «Utah International». Таким чином, акціонери «Utah International» отримали акції на суму близько 70,03 доларів США за кожен з їхніх акцій або загальною сумою понад 2,2 мільярда доларів США [39].

Однією з історичних подій було укладення угоди з французькою компанією «Snecma» для створення «CFM International» у 1974 році. Нове об'єднання, засноване на спільному партнерстві з долями 50/50, почало виробляти нові турбовентиляторні двигуни.

Досліджуючи співпрацю «Intel» та «General Electric» у 2013 році, стає очевидним економічна ефективність створення консорціуму для тимчасового проекту з впровадження віртуалізації та стандартизованих інтерфейсів на основі хмари в рамках платформи «GE Predix». Спільна діяльність допомогла забезпечити більш короткий цикл оновлення програмного забезпечення машин і відкрити інфраструктуру для глобальних постачальників комунікаційних послуг та підключення до промислових машин «General Electric».

У липні 2016 року «GE Digital» і «Microsoft Corporation» оголосили про партнерство, ціллю якого стало розширення діяльності платформи «GE Predix» для промислових підприємств. Створення цього договірної об'єднання на основі наукових та комерційних інтересів підприємств з делегуванням окремих видів діяльності класифікується як корпорація, яка спрямована на стратегічне співробітництво між двома компаніями, що дозволить клієнтам у всьому світі отримувати інформацію від своїх промислових активів і використовувати переваги корпоративних додатків корпорації «Microsoft». Управління промисловим обладнанням за допомогою хмарних програм є технологічною новизною, тому за 2017 рік вдалося досягти 80% збільшення активів

компанії [40]. Вже у 2018 році дохід «GE Digital» становив 1,3 млрд дол. США при витратах 0,4 млрд дол. США.

Декілька років тому, у листопаді 2016 року, «GE Aviation» та «COMAC» оголосили про підписання Меморандуму про взаєморозуміння щодо цифрового співробітництва. Ця угода підвищує ефективність співпраці між компаніями від виробництва авіаційних двигунів і систем до можливості використання даних і аналітики для забезпечення оперативної діяльності. Ця подія передувє намірам підписання угоди асоціації між компаніями.

Проаналізувавши діяльність компанії «General Electric», очевидно, що стратегія поглинання та злиття є пріоритетним напрямом її розвитку. У більшості випадків корпорація купує контрольний пакет акцій компанії, роблячи її дочірньою та маючи безпосередній вплив у раді директорів.

На рис. 1.7 зображується кількість поглинань та інтеграційних об'єднань і загальна вартість даних транзакцій. «General Electric» тепер не фокусується на кількості придбаних активів, а інтегрується з великими та цінними компаніями-партнерами.

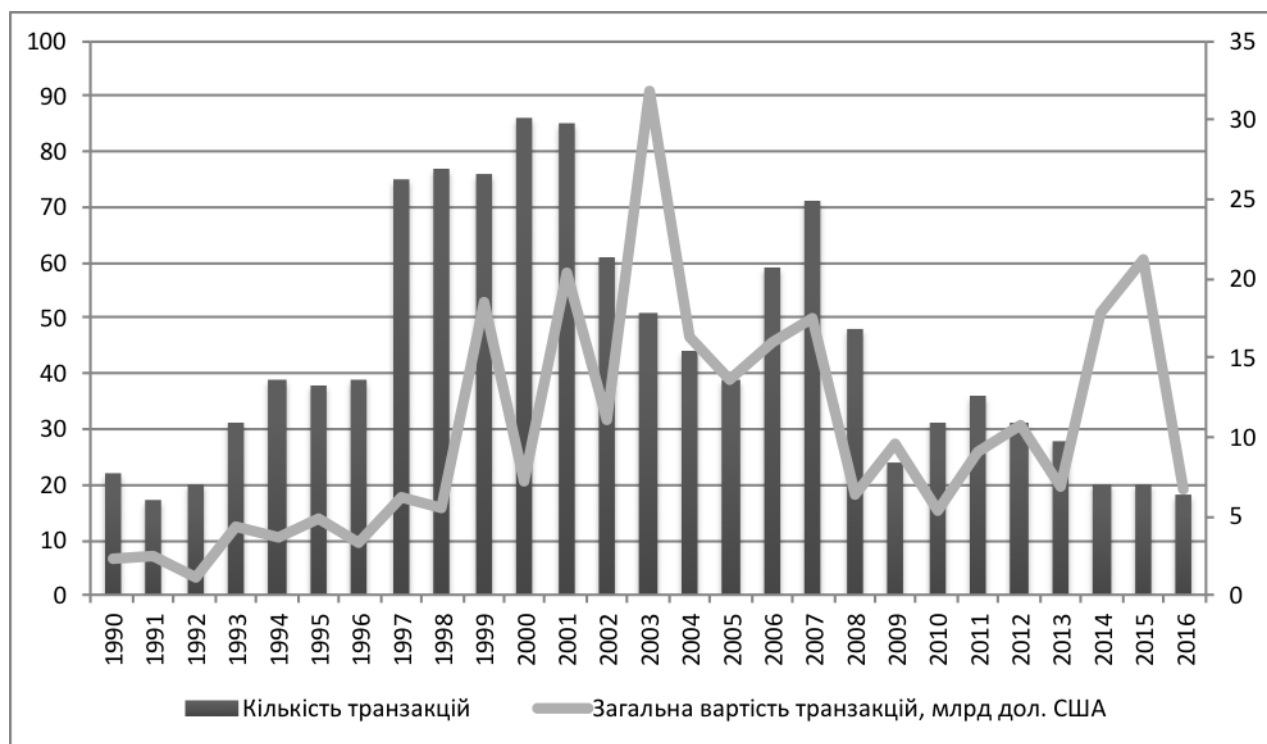


Рис. 1.7. Інтеграційні об'єднання «General Electric», 1990-2016 рр.

Джерело: складено автором на основі [41]

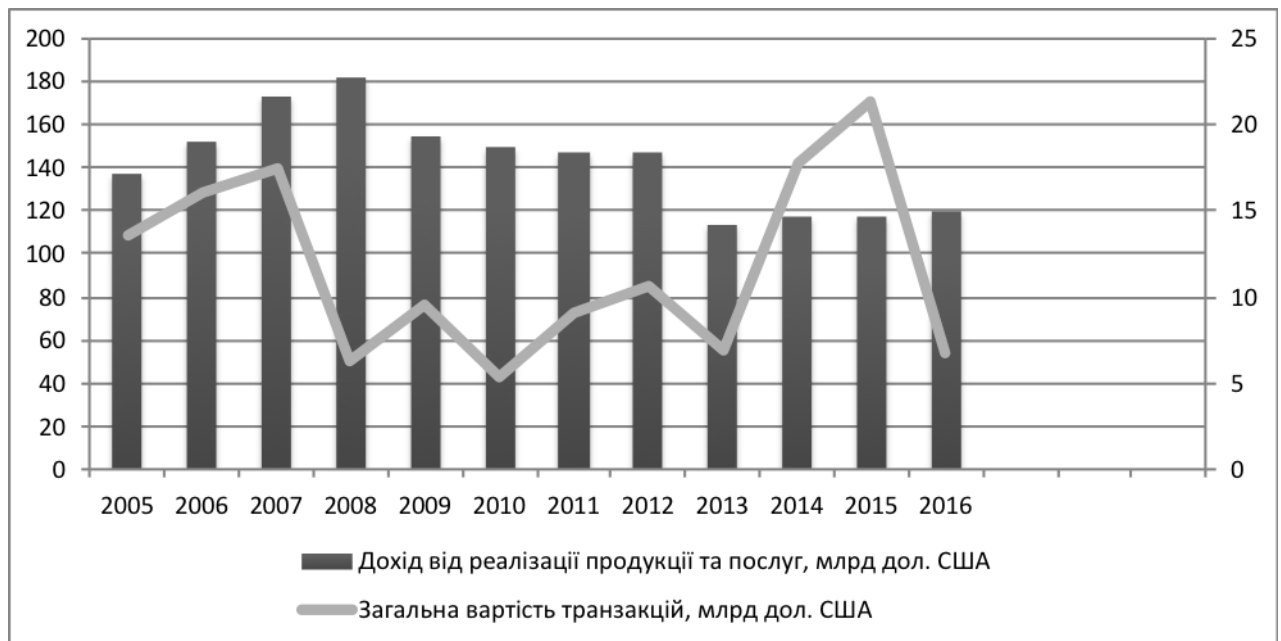


Рис. 1.8. Порівняння доходу від реалізації продукції та інтеграційних витрат «General Electric», 2005-2016 рр.

Джерело: складено автором на основі [41]

Таким чином, щоб підвищити ефективність інтеграційного об'єднання, необхідно слідкувати за поточними змінами та розвитком компанії. Процес злиття чи об'єднання може тривати декілька років, не можна притримуватись початкового аналізу діяльності підприємства-партнера, оскільки змінюються ринкові умови, зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Цього можна уникнути, якщо виконавча організація процесу інтеграції продовжує активно брати участь та звітувати у відповідності оригінального бізнес-плану.

Також необхідно враховувати розмір компанії, що інтегрується, з акцентом на забезпечення швидкого впровадження бізнес-плану. Малі та середні підприємства швидше інтегруються, ніж великі компанії, тим самим підвищуючи ефективність бізнес-плану. Для великих поглинань компанії повинні прискорити інтеграцію перехресного типу, щоб зменшити вразливість новоствореного підприємства до конкуренції.

Людські ресурси – один з найважливіших потенціалів у процесі управління інтеграцією. Необхідно забезпечити сумісність на рівні управління робочою командою, не тільки на рівні виконавчої влади. Керівники компаній, що інтегруються, фокусуються на процесі об'єднання, однак не враховують

особливостей відповідності трудового потенціалу. Інколи деяких ключових управлінських осіб призначають на посади у новостворені організації, не враховуючи їх відповідності новим обставинам. Це призводить до непорозумінь, затримок і відсутності продуктивності. Дана проблема вирішується шляхом оцінки сумісності керівників команд робочого рівня та врахування їх потенціалу досягнення позитивного ефекту.

Однією з найбільших угод інтеграційного характеру в корпоративній історії було поглинання у 2002 р. американською корпорацією «General Electric» підприємства «Honeywell», що спеціалізується на виробництві електронного обладнання для авіаційної промисловості, автоматизованих систем контролю і високотехнологічних матеріалів. Сума операції становила 48,4 млрд. дол. США і мала форму обміну акціями. У результаті «General Electric» перетворилася на світового лідера з виробництва авіаобладнання – величина її активів збільшилася майже на третину. Характерною ознакою інвестиційної діяльності американських компаній стала горизонтальна інтеграція. Подібні процеси призводять до утворення в США надпотужних корпорацій, що нерідко стають світовими лідерами в окремих галузях промисловості чи сфері послуг. Необхідно згадати такі угоди, як: авіабудівників «Boeing» і «McDonnell Douglas»; автомобілебудівних концернів «Daimler Benz» і «Chrysler»; нафтових компаній «Mobil» і «Техасо»; фінансових інститутів «Morgan Stanley» і «Dean Whitter Discovery».

### **Висновки до розділу 1**

Міжнародна економічна інтеграція визначає процес взаємного пристосування і об'єднання національних економік різних країн у єдину господарську систему, на мікрорівні цей процес описує посилення тісних взаємозв'язків між виробничо-господарськими одиницями заради досягнення спільних цілей. Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що економічна інтеграція на мікрорівні виявляється у налагодженні виробничо-технологічних й управлінських зв'язків шляхом консолідації зацікавлених сторін на основі визначених принципів, що призводить до спільного використання ресурсів,

об'єднання капіталів, збуту виробленої продукції заради створення сприятливих умов ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності й отримання прибутку з урахуванням інтересів кожного учасника.

Аналізуючи наведені дані, доцільно зробити висновок, що вибір моделі та форми інтеграційного процесу під час планування угоди є обов'язковим та першочерговим. Бажання наздогнати кращий варіант об'єднання не повинен відсувати структурну та організаційну складові управління на задній план.

Додаткову увагу необхідно приділити інтеграції активів компаній для реалізації очікуваної вартості. Як більшість процесів, успіх базується на людському потенціалі і швидкості виконання процесу. Успіху легше досягти при невеликих придбаннях, проте немає надійної, формульної моделі. Розуміння характеристик різних форм та моделей інтеграції, їх факторів успіху дозволить компаніям просувати свою цінність та інтеграцію у відповідності очікуваним результатам, уникати пасток, які можуть знизити вартість придбання чи частку у інтегрованому капіталі. Економічна інтеграція на мікрорівні є істотною зміною, цей процес вимагає зміни структури управління. Покладати надії на підприємство, що створює унікальний продукт чи послугу, і ще не має стабільності - найважче; однак, дозволяючи новим гравцям, що наділені унікальністю, задавати нові правила ринку, створюється основа успішного придбання.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ ЗДІСНЕЙННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»**

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті.

ПАТ «Мотор Січ» займається серійним виробництвом авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних підприємств. Діяльність підприємства не обмежується випуском одного виду продукції, моторобудівники також пропонують світовому й вітчизняному ринкам промислові газотурбінні установки, товари народного споживання й будівельні матеріали. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу. Сьогодні запорізькі моторобудівники постачають на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі [42].

Виробництво авіадвигунів - це високотехнологічне виробництво. Тому для забезпечення і зміцнення конкурентних позицій даного підприємства на світовому ринку нами виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості. Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден. Система якості ПАТ «Мотор Січ»

сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 щодо виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині. Загальну характеристику ПАТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
<b>1. Повна та скорочена назва підприємства</b>	Установчі документи підприємства	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"
<b>2. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва</b>	Свідоцтво про державну реєстрацію	25.05.1994 Код 14307794
<b>3. Поштова та юридична адреси підприємства</b>	Установчі документи підприємства	69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ПРОСПЕКТ МОТОРОБУДІВНИКІВ, будинок 15
<b>4. Підпорядкованість підприємства</b>	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Закони України
<b>5. Вид діяльності</b>	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Код КВЕД 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (основний); Код КВЕД 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.; Код КВЕД 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; Код КВЕД 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; Код КВЕД 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води
<b>6. Організаційно-правова форма підприємства</b>	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
<b>7. Форма власності</b>	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ
<b>8. Організаційна структура підприємства</b>	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором на основі [43]



Крім того, підприємство забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супроводу виробів в експлуатації, а також ремонт випущених виробів для відновлення літної придатності.

Стратегія бізнесу ВАТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (Росію, країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індію, Китай та інш.) отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення, що розроблені та впроваджені на ВАТ «Мотор Січ», опираються на новітні досягнення науки й техніки. Плідне співробітництво з розробниками й численними партнерами дозволяє підприємству створювати двигуни, за якими майбутнє повітряних трас.

Історія підприємства почалася в 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну і міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, і в листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «Дека» М-100. З 1916 року завод освоїв виробництво і тривалий час випускав широку гаму поршневих двигунів серії М, АШ та АІ. З 1953 року завод розпочав виготовлення реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що поклали початок наступу нової ери - ери газотурбінних двигунів. Історія підприємства - це поетапне створення та освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Перелік продукції підприємства зображено у табл. 1.2.

У 1994 році підприємство перетворено в акціонерне товариство «Мотор Січ». В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління. Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

**Таблиця 2.2. Перелік продукції виробництва ПАТ «Мотор Січ»**

<b>Авіаційні двигуни</b>	Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні
<b>Вертольоти</b>	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.
<b>Промислові установки</b>	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС Агрегат газоперекачувальний
<b>Товари народного споживання</b>	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

Джерело: складено автором на основі [44]

Нині ПАТ «Мотор Січ» активно розвиває напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики: модернізація вертольотів шляхом установки нових двигунів власної розробки; створення вертольотів.

Мета підприємства - виробництво довговічної і надійної техніки, що повною мірою задовольняє вимоги замовника та створює максимальні зручності

споживачам. Компанія прагне до подальшого зміцнення сформованого позитивного іміджу акціонерного товариства - надійного, солідного, ділового партнера.

«Мотор-Січ» розташоване в м. Запоріжжі, яке є центром металургії та енергетики. Перелік основних авіадвигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» та тип літаку чи вертольоту, на якому він встановлюється наведений у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3. Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ»**

Авіадвигуни для літаків	АИ-20	АИ-24	TB3117 ВМАСБМ1	Д-18Т	Д-27	Д-436 ТП	АИ222- 25
Марка літака	Ил-18 Ан-12	Ан-24 Ан-30	АН-140	Ан-124 Ан-225	АН-70	Бе-200	Як-130 L-15
Вертольотні авіадвигуни	TB3117ВМА	TB3- 117ВМ	ВК2500	Д-136	АИ450М	МС- 500В	
Марка вертольоту	Ка-32 Ка-52	Мі-8 Мі-24	Мі-28Н Ка-52	Мі-26	Мі-2М	АНСАТ	
Допоміжні силові установки	АИ450МС	АИ-8	АИ-9	АИ-9В	АИ9-3Б		
Марка ЛА	Ан-148	Ан-24	Як-40	Мі-171	Ан-140		

Джерело: складено автором на основі [44]

За прогнозами Міжнародної асоціації повітряного транспорту у найближчі 15 років основними драйверами розвитку ринку авіаційних газотурбінних двигунів стануть такі причини:

- 1) зростання потреби у нових цивільних авіаційних суднах різного типу;
- 2) зростання потреби у літаках бізнес авіації;
- 3) заміна застарілих військових літаків третього і четвертого покоління (винищувачів, бомбардувальників, літаків спеціального призначення ).

Галузь будівництва авіадвигунів є визначальною для виробників повітряних суден, оскільки є основним стимулом розробки і виробництва нових типів літаків різного призначення. За останнє десятиліття провідні світові виробники авіаційних газотурбінних двигунів активно впроваджували інноваційні рішення, які призвели до істотного поліпшення характеристик експлуатаційної надійності, питомої тяги і значного зростання паливної ефективності. Водночас

продовжуються науково-дослідні щодо удосконалення ефективності роботи двигунів. Застосування нових синтетичних матеріалів (композитів, металокераміки, надміцних сплавів) та нових методів виробництва (адитивних технологій) дозволяють виробникам повітряного транспорту розробляти та виводити на ринок більш сучасні літаки різного призначення з кращими показниками емісії шкідливих речовин, шуму, дальності польоту і безпеки [45].

За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту, консалтингової компанії Lucintel, Московського авіаційного інституту та дослідницької компанії Aviation Week Network виробництво авіаційних газотурбінних двигунів у майбутньому активно продовжуватиметься (рис. 2.1).

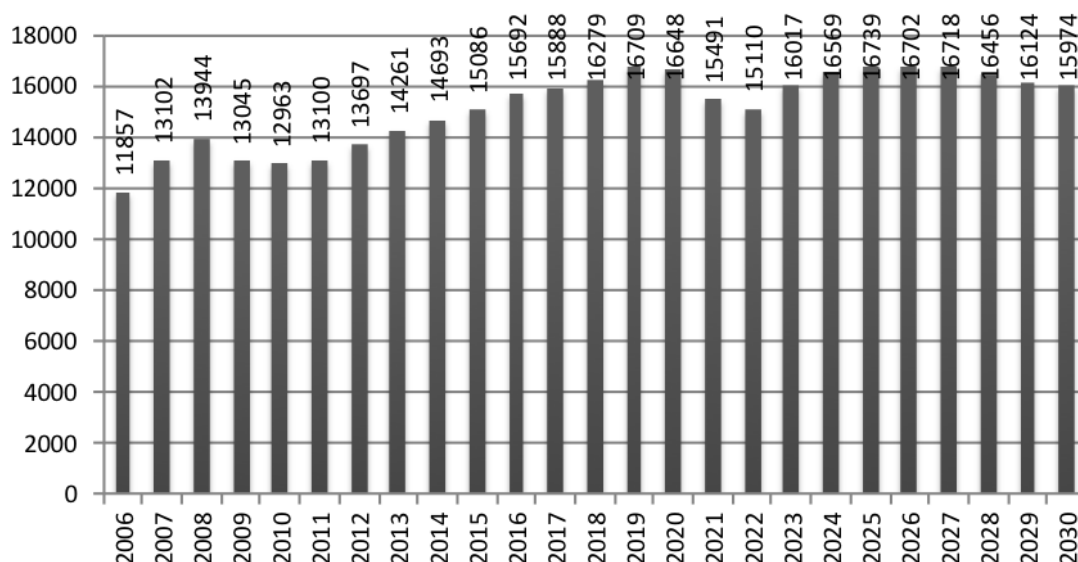


Рис. 2.1. Виробництво авіаційних газотурбінних двигунів 2006-2030 рр., од.

Джерело: складено автором на основі [45,46,47]

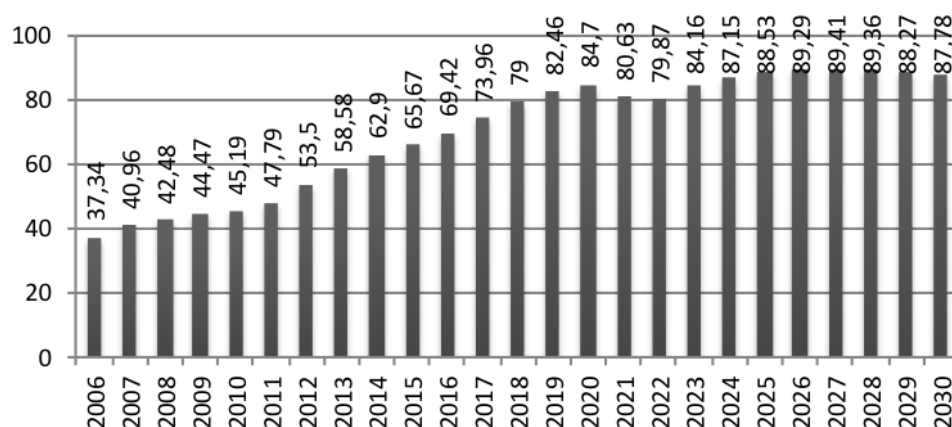


Рис. 2.2. Обсяг ринку авіаційних ГТД 2006-2030 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено автором на основі [45,46,47]

За останні 10 років продаж авіаційних ГТД склав більше 600 млрд дол. Водночас, прогноз 2019-2028 років свідчить про реалізацію у розмірі 855 млрд дол. США (рис. 2.2).

Згідно з прогнозами в кількісному вираженні, у 2019-2028 рр. 47% продажів припадуть на турбовентиляторні ГТД, 20% на допоміжну силову установку, 18% на турбовальні ГТД, 9% на турбогвинтові ГТД і 6% на турбореактивні. Однак, якщо розглядати продаж в розрізі виручки, то у наближчі 10 років левову частку, а саме 92% (786,6 млрд дол.) будуть займати турбовентиляторні двигуни (рис.2.3).

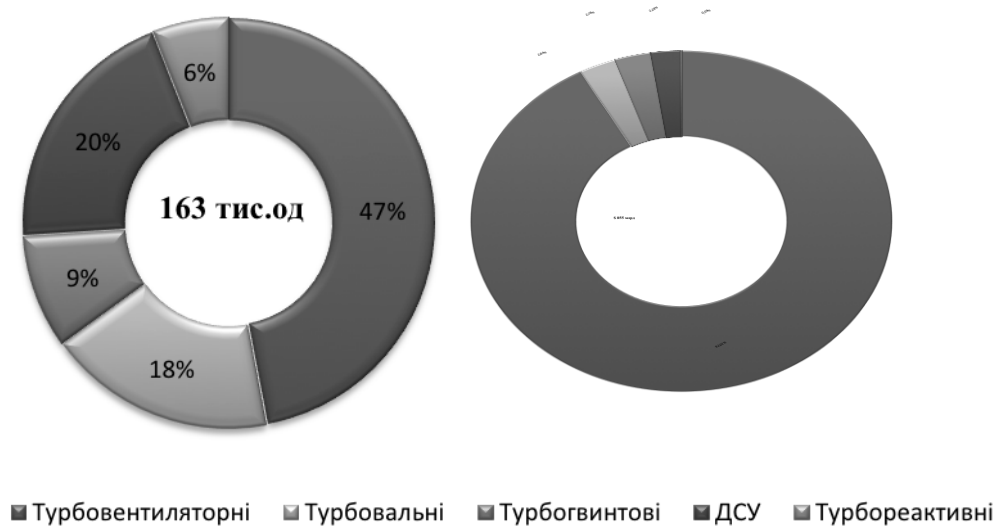


Рис. 2.3. Структура реалізації газотурбінних двигунів у кількісному та грошовому вираженні

Джерело: складено автором на основі [45,46,47]

Переважна частина виручку від реалізації припадатиме на турбовентиляторні газотурбінні двигуни, тому детальний аналіз буде проводитися серед виробників цих типів силових установок (рис. 2.4).

CFM International – спільне підприємство французької компанії Snecma (дочірня структура Safran) і американської компанії GE Aviation (підрозділ корпорації General Electric). CFM International планує бути лідером на ринку турбовентиляторних двигунів наступні 10 років з долею ринку 35%. Після доволі успішного комерційного двигуна CFM56, який був встановлений на тисячі

вузькофюзеляжних літаків Boeing та Airbus, основну частину прибутку будуть приносити двигуни сучасного сімейства LEAP, які використовуються на більшій кількості модифікацій літаків роду Airbus A320neo, Boeing 737 MAX і китайського COMAC C919.

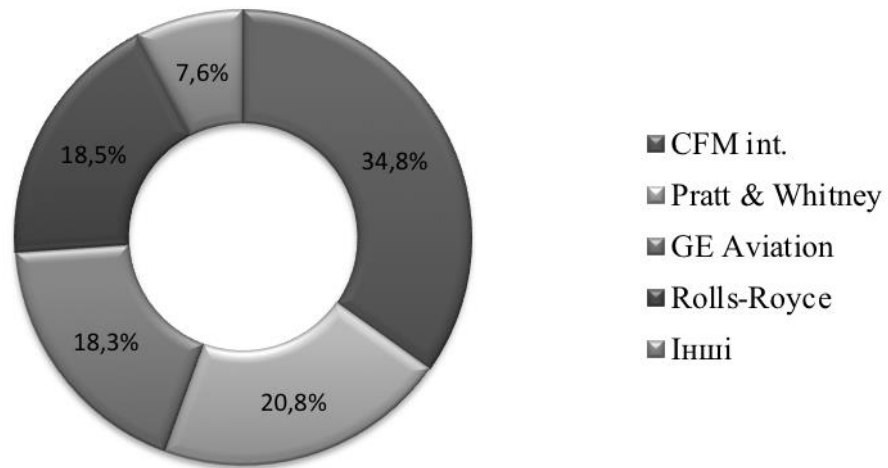


Рис. 2.4. Прогнозний розподіл ринку турбовентиляторних двигунів у 2019-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Pratt & Whitney займатиме другу позицію з долею ринку 21%. Переважна частина виручки від реалізації пояснюється комерційним двигуном роду PW1000G для вузькофюзеляжних літаків лінійки Airbus A320neo. Також істотну частину у структурі виручки Pratt & Whitney на цей період складатиме продаж військових двигунів F135 для винищувачів Lockheed Martin F-35, оскільки закупівлі даного літака будуть продовжуватись протягом наступних 20 років як військово-повітряними силами США, так і іншими країнами-союзниками. Реалізація двигунів роду F100, що поступово зменшується, також принесе невелику частину доходу, однак її розмір буде залежати від швидкості виведення з експлуатації винищувачів F-15, F-16. Загалом, враховуючи дохід від реалізації двигунів для бізнес-авіації і транспортних літаків, загальна виручка компанії за майбутній прогнозований період складатиме більш ніж 180 млрд дол. без врахування доходу від продажу запчастин та сервісних послуг.

Rolls-Royce як виробник двигунів для широкофюзеляжних далекомагістральних літаків Boeing і Airbus до 2028 року займатиме 18,5% долю ринку. Виробничі потужності компанії розташовані у Великобританії, Німеччині та США. Більша частина доходу прийдеться на виробництво двигунів Trent у Великобританії.

GE Aviation володітиме 18,3% ринку. Компанія має широку лінійку двигунів як для комерційних цивільних і транспортних літаків (GE90, GEnx, GE9X), так і для воєнних літаків і гелікоптерів. Продаж військових двигунів F110 для винищувачів Lockheed Martin F-16, а також F404 і F414 для Boeing F/A-18 будуть мати стабільний характер, однак можуть скоротитися у разі початку виведення з експлуатації даних літаків. Враховуючи долю від участі компанії в спільному підприємстві CFM International, можна зробити висновок, що GE Aviation до 2028 року стане головним гравцем ринку турбовентиляторних двигунів, що стрімко розвивається [49].

Загальний чистий дохід від реалізації товарів та послуг АТ «Мотор Січ» у 2018 році становив 12239687 тис. грн, що дорівнює 0,450 млрд дол. США (за середнім курсом дол. США за 2018 р. рівному 27,2 грн). З них за напрямом серійних авіаційних двигунів 5999019 тис. грн, що становить 51,78% усієї реалізованої продукції та послуг. Таким чином доля АТ «Мотор Січ» на світовому ринку авіаційних двигунів склала 0,57 % у 2018 році.

Хоча позиції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку турбовентиляторних двигунів не найкращі, дане підприємство створило свою нішу розвитку, де підприємство є унікальним і незамінним.

Серед закордонних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), Pratt&Whitney Canada (Канада), Turbomeca (Франція), російські компанії НПО «Сатурн», ВАТ «Авіадвигун». Серед українських - ГП «Заря-Машпроект», ПАО Криворізький турбінний завод «КОНСТАР». Другий вид конкуренції, з яким зіштовхується АТ «Мотор Січ», це конкуренція на ринку послуг з ремонту й технічному обслуговуванню вже зроблених двигунів, які перебувають в експлуатації. Для підприємства цей вид

конкуренції також є важливим, оскільки нові завоювання й утримання вже досягнутих позицій на ринку послуг з ремонту й обслуговування авіадвигунів дозволяють підприємству одержувати значну частину доходів. Наприклад, ремонт авіадвигунів ТВЗ-117, АІ-20, АІ-24, Д-36, Д-136 й інших можуть здійснити більше 10 ремонтних заводів, розташованих в Україні, Росії й інших країнах СНД. Найбільш впливові серед них:

- ГП «Луганський авіаційний ремонтний завод»;
- ГП «Завод 410ГА», - ВАТ «Уральський завод цивільної авіації»;
- ВАТ «Ростовський завод цивільної авіації №412»;
- ВАТ «218 АРЗ», - ВАТ «150 АРЗ» й інші.

У даній конкурентній боротьбі АТ «Мотор Січ», безумовно, має об'єктивні переваги, оскільки є виробником-монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9(9В), АІ-25, Д-36, Д-136, Д-18, а також єдиним у світі виготовлювачем запасних частин до цих двигунів. Крім того, підприємство є розроблювачем технічної документації по капітальному ремонті вищевказаних двигунів і сертифікованим підприємством по його виконанню.

Основною продукцією, що забезпечує АТ "МОТОР СІЧ" більше 10% доходів, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій. Інформація про основну продукцію (послуги) за останні роки представлена на рис. 2.5.

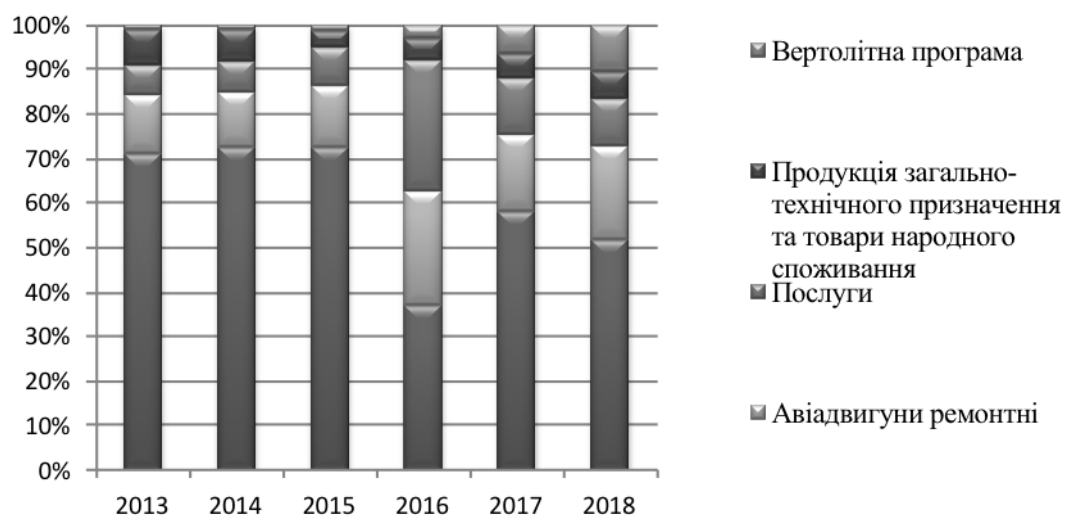


Рис. 2.5. Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [44]



Попередній рисунок зображує як змінювалось співвідношення реалізованої техніки за останні 6 років. Такий інтервал був обраний навмисно, оскільки пов'язаний з політичною ситуацією у країні. 2013 рік був попереднім етапом розвитку АТ «Мотор Січ», а ось суттєві зміни з 2014 року на політичній арені відобразились на реалізації продукції та послуг у 2016 році. У минулому підприємство орієнтувалось виключно на виготовленні серійних авіадвигунів, проте нестабільність останніх років призвела до втрати основних партнерів та закінчення довгострокових контрактів на виготовлення авіадвигунів, таке скорочення основної частки продукції, що реалізується з 72,49% у 2015 р. до 51,78% у 2018 р. було найбільш важливою структурною зміною. У зв'язку з цим АТ «Мотор Січ» переорієнтувалося на збільшення супутніх сегментів і почало активно виготовляти додаткову продукцію та надавати сервісні послуги. У період невизначеності підприємство знайшло свою нішу вертолітного ринку, тому 10% реалізованої продукції 2018 року стосувалося саме вертолітної програми.

При аналізі чистого доходу від реалізації, необхідно зауважити, що 80-95% продукції та послуг підприємства експортуються, тому контракти укладаються в іноземній валюті. Підвищення курсу іноземної валюти в Україні дає уяву про збільшення доходів підприємства у національній валюті. Проте, насправді, порівнюючи дохід від реалізації у дол. США очевидно, що цей показник лише зменшується (рис. 2.6).

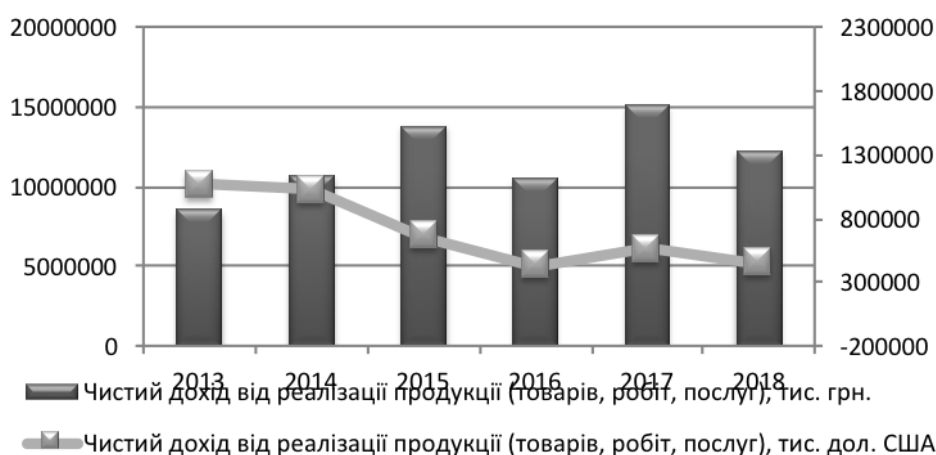


Рис. 2.6. Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ»

Джерело: складено автором на основі [44]

В цілому, у 2016-2018 роках на АТ «Мотор Січ» (материнська компанія) мала місце тенденція зменшення доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2016 році порівняно з 2015 роком отримано падіння доходів від реалізації на 24,7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,8%, у 2018 році порівняно з 2017 роком – падіння на 19,4%. За три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 12,8%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 38,2% у 2016р. до 59,6% у 2018р. . За результатами 2018 року підприємство отримало чистий прибуток на 61,8% менший порівняно з прибутком за 2017 рік.

Загальна характеристика основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства наведена у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4. Аналіз фінансового результату ПАТ «Мотор Січ»**

Показник	Роки (тис. грн)			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	10546207	15150429	12239687	4604222	43,7	-2910742	-19,2
Валовий дохід	6328964	8462431	4948274	2133467	33,7	-3514157	-41,5
Собівартість реалізованої продукції	4217243	6687998	7291413	2470755	58,6	603415	9,0
Фінансовий результат до оподаткування	2674030	4186755	1856808	1512725	56,6	-2329947	-55,7
Податок на прибуток	709587	1082581	604615	372994	52,6	-477966	-44,2
Чистий прибуток (збиток)	1964443	3104174	1252193	1139731	58,0	-1851981	-59,7

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Графічно зобразимо наведені дані (рис. 2.7)

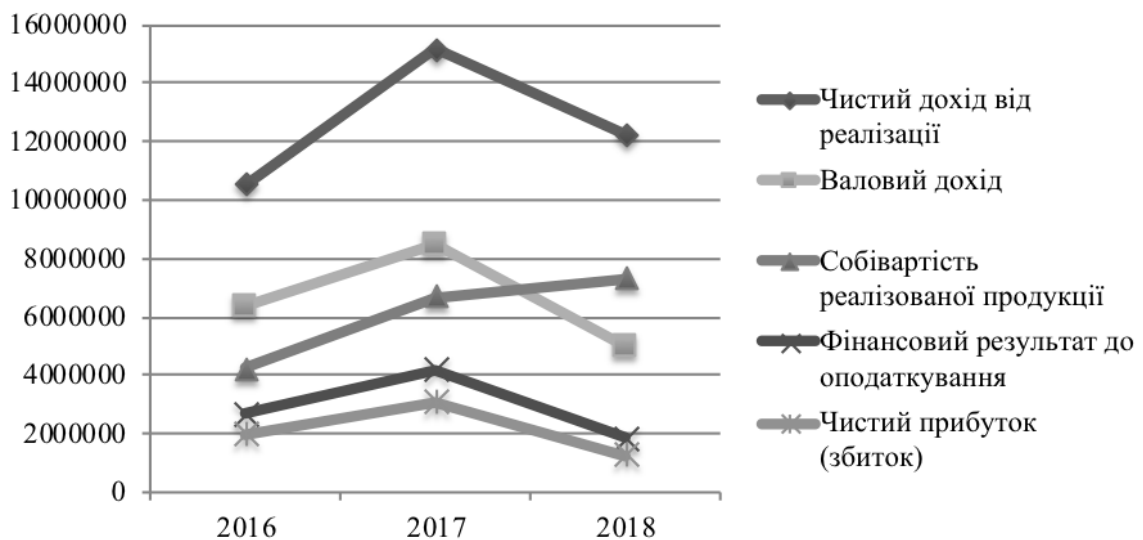


Рис.2.7. Фінансові показники діяльності ПАТ «Мотор Січ», тис.грн. 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [додаток А]

У 2017 р. в порівнянні з 2016 р. виручка від реалізації продукції зросла на 43,7% і становила 15,15 млрд грн; у 2018 р. вона дорівнювала 12,24 млрд грн, тобто відбулося зменшення на 19,2% в порівнянні з 2017 р. (рис. 3.1).

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2017 р. збільшилась на 58,6% (або на 2,4 млрд грн) в порівнянні з 2016 р., а у 2018 р. – збільшилась ще на 9% (або на 0,6 млрд грн) у порівнянні з 2017 р. У 2017 р. валовий дохід збільшився на 33,7%, а у 2018 р. зменшився на 41,5% (на 3,51 млрд грн). У 2017 р. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 1,51 млрд грн, що склало 56,6% порівняно з минулим роком. У 2018 р. даний показник зменшився на 2,32 млрд грн, тобто на 55,7%.

Одним з найбільш важливих питань, що виникають у суб'єкта господарювання, є правильне визначення майнового стану підприємства.

Таблиця 2.5. Показники майнового стану підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,375	0,384	0,400	0,009	0,023	0,016	4,144
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,158	0,096	0,051	-0,061	-38,957	-0,045	-47,01

Джерело: побудовано автором на основі [додаток А]

Коефіцієнт оновлення основних засобів – коефіцієнт рівний відношенню балансової вартості основних засобів, що надійшли за певний період до балансової вартості основних засобів на кінець цього періоду.

Очевидно, що коефіцієнт зносу (табл. 2.5) поступово зростає, а коефіцієнт оновлення стрімко зменшується. Така тенденція є негативною, коефіцієнт оновлення основних засобів повинен мати зростаючий характер для успішної діяльності підприємства.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

**Таблиця 2.6. Оцінка платоспроможності ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт покриття	3,21	3,53	4,48	0,32	9,95	0,95	27,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,06	1,38	1,26	0,32	29,76	-0,13	-9,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	0,90	0,62	0,07	9,05	-0,28	-30,75
Чистий оборотний капітал (Робочий капітал), тис.грн.	12597729	15487447	16417343	2889718	22,9	929896	6,0

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Коефіцієнт покриття у 2018 р. склав 4,48, що свідчить про чудовий стан платоспроможності (табл. 2.6). Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Дане підприємство демонструє чудові показники, і має більше оборотних активів, ніж поточних зобов'язань.

Для оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу (табл. 2.7).

Коефіцієнт платоспроможності характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Рекомендоване значення цього показника  $> 0,5$ , у нашому випадку цей показник коливається від 0,65 до 0,72, що свідчить про позитивне значення. Нормативне значення коефіцієнту фінансування – 1, натомість стійкість ПАТ «Мотор Січ» продовжує зростати, оскільки коефіцієнт фінансування у 2018 р. досяг 0,38.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики. Він є значно вищий за норму, а саме 3,48 (при нормі 0,1) і продовжує зростати. Коефіцієнт маневреності повинен бути вищий 0,4, компанія має позитивну динаміку збільшуючи фінансування поточної діяльності за рахунок власного капіталу. Таким чином, спостерігається абсолютна стійкість фінансового стану підприємства.

**Таблиця 2.7. Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.**

Коефіцієнт	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	$\pm\Delta$	%	$\pm\Delta$	%
Платоспроможності	0,65	0,66	0,72	0,02	2,46	0,06	9,24
Фінансування	0,55	0,51	0,38	-0,04	-6,80	-0,13	-25,08
Забезпечення власними оборотними засобами	2,21	2,53	3,48	0,32	14,45	0,95	37,69
Маневреності	0,58	0,61	0,61	0,03	4,54	0,00	0,36

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Для оцінки ділової активності розрахуємо коефіцієнти оборотності та фондівдачу (табл. 2.8).

Коефіцієнт оборотності активів повинен постійно збільшуватись, проте у 2018 році цей індекс впав на 25%. Коефіцієнт оборотності запасів показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу. Що вищий цей коефіцієнт, то швидше обертаються запаси. Отже, позитивним є його

збільшення у 2016 р. з 0,36 до 0,48. Даний показник є неоптимальним, оскільки занадто низький.

**Таблиця 2.8. Оцінка ділової активності ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,56	0,42	0,10	20,62	-0,14	-24,89
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,36	0,48	0,47	0,13	35,77	-0,01	-1,89
Фондовіддача	1,73	2,25	1,72	0,52	29,79	-0,53	-23,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,69	0,85	0,59	0,15	22,24	-0,26	-30,65

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Фондовіддача засвідчує, скільки отримано валової продукції у вартісному виразі на одиницю вартості основних виробничих фондів [50]. Як такого нормативного значення показника немає. Отже, позитивним є збільшення фондовіддачі у 2016 р. з 0,69 до 0,85, проте наступного року показник впав до 0,59, що характеризує падіння на 31%.

Розрахуємо рентабельність виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9. Показники рентабельності ПАТ «МОТОР СІЧ» за 2016-2018 рр.**

Коефіцієнт рентабельності	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%	±Δ	%
Активів	0,09	0,11	0,04	0,03	32,68	-0,07	-62,49
Власного капіталу	0,13	0,17	0,06	0,04	34,46	-0,11	-65,37
Діяльності	0,19	0,20	0,10	0,02	10,00	-0,10	-50,07
Продукції	0,40	0,55	0,08	0,15	36,31	-0,47	-85,31

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно використовуються активи підприємства (нормативне значення  $> 0,14$ ). Зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів. У даному випадку ми спостерігаємо значні коливання та різкий спад у 2018 році до показника 0,04. Рентабельність власного капіталу показує, якою є віддача на вкладений власний

капітал (нормативне значення  $> 0,2$ ). Цей показник також коливається, проте у 2018 році досяг найнижчого значення, впавши на 63,37 %.

Рентабельність продукції показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації (нормативне значення  $> 0,3$ , в умовах високого податкового тиску  $> 0,15$ ). Через підвищення ціни ресурсів, зростання інфляції, державних обмежень при реалізації продукції та фінансових операціях рентабельність продукції у 2018 році лише 0,08. Хоча попередні роки демонструють високий показник рентабельності продукції: 0,4 у 2016 році та 0,55 у 2017 році. Дана галузь наукоємна, а продукція високотехнологічна та унікальна, тому їй зазвичай притаманний високий рівень рентабельності. Загалом спостерігається коливання показників, проте підсумки 2018 року вийшли з меж норми, відбувся різкий спад рентабельності підприємства, що може призвести до втрати стійкості.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції [51]. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи (табл. 2.10).

Для розрахунків показників використовувались наступні формули:

$$EB=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП, \quad (2.1)$$

де EB - ефект. виробництва; PB - рівень витрат;  $\Phi$  - фондovіддача; PT - рентабельність товару; ПП - продуктивність праці

$$\Phi C=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

де  $\Phi C$  - фінансовий стан організації; KA - коефіцієнт автономії організації; KP - коефіцієнт покриття; KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності; KO - коефіцієнт обороту оборотних коштів

$$EZ=0,37PP+0,29K3+0,21KB+0,13KP, \quad (2.3)$$

де ЕЗ - ефект. збуту; РП - рентабельність продажу продукції; КЗ- коефіцієнт затовареності; КВ - коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР - коефіцієнт ефективності реклами; КТ - критерій КСП товарів

$$KKO=0,15EB+0,29\Phi C+0,23EZ+0,33KT \quad (2.4).$$

**Таблиця 2.10. Конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» у 2016-2018 рр.**

Показник/рік	2016	2017	2018
1.1 Рівень витрат	0,40	0,44	0,60
1.2 Фондовіддача	1,73	2,25	1,72
1.3 Рентабельність товару, %	150,07	126,53	67,86
1.4 Продуктивність праці (ПП)	390,82	561,44	465,39
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,27	0,26	0,28
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	3,21	3,53	4,48
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,41	0,45	0,31
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1,65	2,09	1,53
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП), %	18,63	20,49	10,23
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,91	-0,92	-0,90
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	1,75	2,00	1,25
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,22	0,20	0,21
Ефективність виробництва	99,56	107,32	74,19
Фінансовий стан організації	1,093	1,231	1,302
Ефективність збуту	7,025	7,759	3,815
Коефіцієнт конкурентоспроможності організації	<b>17,16</b>	<b>18,54</b>	<b>12,68</b>

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Згідно отриманих значень, рівень конкурентоспроможності підприємства суттєво впав у 2018 році та становить 12,68%, у порівнянні з 18,54 % у 2017 році. Вагомою причиною занепаду виробничо-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» став рівень рентабельності товару.

## **2.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування інтеграційного процесу підприємства**

Для визначення зовнішніх та внутрішніх передумов посилення інтеграційних взаємозв'язків, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні



середовище впливу. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу ПАТ «Мотор Січ» здійснена за допомогою методики PEST-аналізу.

P – political and legal environment: Конфліктна ситуація на сході України, що стала причиною втрати більшої частини ринку, не знизила попит на послуги підприємства. Хоча, й відбулася втрата основного партнера. У країні відсутня стабільність, що перешкоджає привабливості інвестування. Україна не має чіткої та твердої позиції на політичній арені, тому інші країни впливають на реалізацію продукції (напр. заборона США продавати Китаю двигуни). Зміна законодавства призвела до втрат ринків збуту.

E – economic environment: Загалом економіка країни знаходиться у стані руїн, але динаміка останніх кварталів демонструє підйом. Облікова ставка НБУ – 17,5%, курс НБУ за 100 дол. США – 27,88 грн. У 2018 році спостерігався спад долару з 3 по 8 місяці року, на початку осені почалась тенденція до зростання. Індекс інфляції складатиме 109,8%, що є меншим ніж у попередніх роках. Рівень безробіття складає 10,3%. Ціни на енергоресурси зросли.

S – sociocultural environment: Населення різко зменшується: на 100 померлих - тільки 55 народжених. Мінімальна заробітна плата 3723 грн., а з 1 січня 2019 року становить 4173 грн. Люди обирають активний відпочинок, бажають досліджувати та відкривати щось нове, розробляти ідеї. Панує ідея перетворення роботи у хобі, створення гнучкого графіку роботи. Перевага особистого життя над роботою. Споживачі почали більше цінувати свій час, не обмежувати себе, тому використання авіаційного транспорту набирає обертів.

T – technological environment: Сучасна ситуація українських підприємств, така, що їх обладнання знаходиться в досить складному становищі: дуже багато машин, які відповідно до технічних вимог вже виробили свій ресурс. З цієї причини істотно зростають витрати на експлуатацію та ремонт обладнання.

Розглянемо внутрішнє середовище ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11. Фактори внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ»**

Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
Організаційно-правові	<p>1) ієрархія підпорядкування (лінійно-функціональна оргструктура найоптимальніший варіант за для чіткого розпорядження та підпорядкування);</p> <p>2) комунікаційні процеси всередині організації (добре розвинута система вертикальних і горизонтальних зв'язків, комунікації підтримуються по телефону та через електронну пошту та внутрішнє програмне забезпечення);</p> <p>3) норми, правила і процедури (робочий процес регламентований вимогами ДСТУ та уставом підприємства);</p> <p>4) розподіл прав, обов'язків і відповідальності (кожен працівник несе особисту відповідальність за свою частину проекту, загальна відповідальність лягає на керівника проекту);</p>
Розташування та інфраструктура	<p>«Мотор-Січ» знаходиться у центрі м. Запоріжжя, маючи чудове сполучення. Поряд знаходяться автомагістралі, дороги державного та місцевого значення, залізничні сполучення, газу, енерго-, та водопроводи, телекомунікації. Відстань до міжнародного аеропорту Запоріжжя - близько 11 км, до річкового порту Запоріжжя - близько 10 км, до шосе Харків - Сімферополь близько 5 км. На території АТ «МОТОР СІЧ» прокладені залізничні колії з виходом до міської залізниці.</p> <p>Для реалізації проекту на території підприємства існує необхідна інфраструктура, а саме: питна та технічна вода, електроенергія, газ, водопровід.</p>
Нерухомі активи	<p>АТ «МОТОР СІЧ» розташоване на земельній ділянці площею – 65,8 га, де знаходяться виробничі будівлі підприємства: цехи, адміністративні будівлі, складські приміщення, котельня, інші.</p>
Доступ до ресурсів	<p>Підприємство розташовується неподалік заводів металургії (Запорізького заводу кольорових металів, Запоріжсталі, Запорізького титано-магнієвого комбінату та ін.), добре забезпечений водними ресурсами, оскільки поблизу розташовується р. Дніпро, та енергоресурсами, у місті є Дніпровська ГЕС, а у області АЕС. При реалізації проекту 65% сировини та матеріалів вітчизняного виробництва, а 35% - імпортована. Раніше, головним постачальником матеріалів для виробництва була Росія, проте вже декілька років підприємство орієнтується на європейський ринок та США.</p>
Наявність і якість робочої сили	<p>Колектив компанії - 24 616 осіб. АТ «Мотор Січ» має достатньо людських ресурсів з відповідними навичками та знаннями. Більше 50% персоналу мають вищу або середню спеціальну освіту. Серед співробітників компанії є 29 кандидатів наук. Навчальними закладами регіону є Запорізький національний технічний університет, Запорізький авіаційний коледж, Запорізький електротехнічний коледж, Харківський національний аерокосмічний університет та інші. Середня заробітна плата в Запорізькій області у 2018 році становила 8923 грн. Зареєстроване безробіття у Запорізькій області становить 2,2%.</p>

[Складено автором]

Хоча країна зменшує витрати на освіту та НДДКР, підприємства та науковці сприяють створенню нових технологій та інновацій. В суспільстві поширюється ідея технічного вдосконалення. Тривалість розробки виходу нових продуктів зменшується і зменшується. Після проведення аналізу сильних та слабких сторін

підприємства, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища, матриця SWOT-аналізу проілюструє положення компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Матриця SWOT ПАТ «Мотор Січ»

	<b>Можливості</b> 1. Податкові пільги 2. Держзамовлення на поставку вертольотів; 3. Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом 4. Високі бар'єри входження в галузь 5. Проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії. 6. Підвищення попиту на авіадвигуни 7. Складність зміни постачальників авіадвигунів	<b>Загрози</b> 1. Неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію 2. Відсутність державних програм по підтримці галузі 3. Корупція при державних закупівлях. 4. Посилення конкуренції на ринку авіадвигунів. 5. Перевага політичних інтересів над економічними 6. Висока ступінь зносу авіаційних парків.
<b>Сильні сторони</b> 1. Виробництво двигунів з унікальними характеристиками 2. Диверсифікована продуктова лінійка 3. Міцні позиції на ринку СНД 4. Партнерство з компаніями-розробниками двигунів 5. Низька частка позикових коштів 6. Експлуатаційні характеристики двигунів 7. Низькі витрати на оплату праці 8. Монопольне виробництво серії двигунів та запасних частин до них 9. Повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів та споживачів; 4) залучення до роботи кваліфікованого персоналу; 5) вихід на нові ринки Сходу	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
<b>Слабкі сторони</b> 1. Відсутність інтеграції в авіабудівний альянс 2. Недостатня ємність внутрішнього ринку 3. Орієнтація продукції на країни СНД 4. Неповна відповідність продукції міжнародним нормам ІКАО 5. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів 6. Високий середній вік працівників	1) прагнення до лідерства за витратами; 2) створення високотехнічного виробництва 3) досягнення відповідності міжнародним нормам	1) пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу 4) необхідність оновлення основних фондів

Джерело: складено автором на основі [52, 53]

Згідно досліджень Семенюк І.Ю., найбільш впливовим на розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» становлять фактори митної політики країни, державною підтримки галузі машинобудування,

курсу національної валюти, високої конкуренції на світовому ринку, державного стимулювання розвитку інновацій та наукових досліджень підприємств машинобудування, недосконалість валютної та митної законодавчої бази України [54, с. 146].

Вагомими чинниками впливу на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Мотор Січ» є галузеві ризики. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на російський ринок, втратою частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт і обслуговування авіадвигунів на авіаремонтних підприємствах Росії. Правові ризики, які проявляються в тому, що ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства [55], його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності (за даними офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України).

Внутрішній ринок характеризується низьким попитом на авіадвигуни, тому зростання обсягів реалізації стає можливим тільки завдяки експортній діяльності. Складний процес отримання дозволів Державної служби експортного контролю є одним з головних бар'єрів ефективного функціонування експортної діяльності [56]. Також існують труднощі своєчасного виконання гарантійних зобов'язань по продукції, що експортується, необхідно додатково отримувати дозволи і на експорт послуги по гарантії, і на товар щодо її виконання (комплектуючих, запасних частин) [57].

Водночас, діяльність Національного Банку України, а саме заходи з обмеження валютних операцій, значно впливають на стабільний характер зовнішньоекономічних відносин підприємства з іноземними партнерами, автоматично погіршуючи конкурентні позиції ПАТ «Мотор Січ» на зовнішньому ринку. Зміни валютного законодавства та розпорядження НБУ про врегулювання

ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України» перешкоджають модернізації виробництва та виконанню зобов'язань перед партнерами [58].

Згідно затвердженим у 2016 році Постановам НБУ №863 від 04.12.2015р., №140 від 03.03.2016 р. №342 від 07.06.2016 р., №386 від 01.09.2016 та №410 від 13.12.2016 р., розрахунки по експортно-імпортних операціях повинні бути здійснені в строк, який не перевищує 120 днів (до 29.07.2016 р. тривалість строка становила 90 днів). Виробничий цикл ПАТ «Мотор Січ» передбачає використання 40% комплектуючих матеріалів, агрегатів, устаткування та вузлів іноземних виробників, термін виготовлення таких деталей триває до 500 днів. Ця специфічна продукція – дорога, тож контрагенти повинні забезпечити власне виробництво оборотними коштами. Джерелом оборотних коштів у даному випадку виступають замовники устаткування, які вносять обов'язкові авансові платежі розміром до 50%. Згідно обмежень валютного контролю, виконання таких валютних платежів підприємством неможливе. Позитивна зміна сталась 07.02.2019 р., набрала чинності постанова, що передбачає граничні строки розрахунків по експортно-імпортним операціям тривалістю 365 календарних днів. Згідно постанови НБУ від 05.04.2017 р. та 12.06.2018 р. усі надходження в іноземній валюті на користь юридичних осіб підлягають обов'язковому продажу на МВРУ розміром 50% (з 23.09.2014 -75 % , з 09.06.2016 – 65%). 45% розрахунків підприємства здійснюється в іноземній валюті, тому обов'язковий продаж валюти, а потім її купівля для здійснення подальших операцій – це суттєві витрати підприємства, які виражаються у збитках від курсових різниць та комісіях при проведенні банківських транзакцій.

Постанова НБУ № 124 від 23 лютого 2015 року також ускладнювала діяльність підприємства: імпортні платежі сумою більше ніж 500 тис. дол. були можливими тільки з акредитивною формою розрахунків. Більшість контрактів перевищували цю суму, а виконати дані умови було не можливо, оскільки підтверджуючий банк має бути першокласним (не нижче за інвестиційний клас), рейтинг якого підтверджений однією з провідних міжнародних рейтингових компаній. Жодний український банк не відповідає цим вимогам. Українські

банки, за дорученням АТ «Мотор Січ», зверталися до європейських банків відповідного класу із запитом на підтвердження акредитивів, але, незважаючи на попередню згоду, отримали відмову без офіційних пояснень. Дана постанова була скасована у 2017 році, полегшивши діяльність підприємства, проте значно вплинула на діяльність підприємства протягом часу, коли була чинною.

Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2018 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%). Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, частково зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Слід зазначити, що найвагомішими факторами зниження обсягу виробництва у 2018 р. були: процес імпортозаміщення комплектуючих частин та матеріалів; втрата основних зовнішніх ринків; відсутність контролю над дочірнім підприємством у м. Сніжне (Донецька обл.) [59]. Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти.

ПАТ «Мотор Січ» не могло повноцінно функціонувати, тому порушувало валютне регулювання, про що свідчать виплати штрафних санкцій і компенсацій за порушення законодавства (табл. 2.13).

**Табл. 2.13. Інформація про факти виплати штрафних санкцій (штраф, пеня, неустойка) і компенсацій за порушення законодавства, тис. грн**

Штрафні санкції	2013	2014	2015	2016	2017	2018
за податком на прибуток	336,2	0	1329,8	374,3	34,1	н/д
ПДВ	302,6	478,4	1100,3	947,8	1509,9	н/д
за порушення валютного законодавства	33	891,8	9744,7	8329,8	11089,5	н/д
по господарській діяльності	454	132,9	41,9	44,1	1133,6	н/д
інші	25,6	596,2	1964,2	557,4	6,7	н/д
Разом	1151,4	2101,9	14180,9	10253,4	13773,4	н/д

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Наведені дані демонструють значні суми штрафних виплат починаючи з 2015 року ( 14,2 млн грн). 68% у 2015 р. та 80% у 2017 р. штрафних санкцій припадало на порушення валютного законодавства. Саме ці роки відзначаються прийняттям постанов та розпоряджень щодо врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України.

Передумовами інтеграції також виступають прагнення до підвищення якості управління й усунення неефективності, бажання знизити податкове навантаження, можливість диверсифікації виробництва та використання надлишкових ресурсів, мотив продажу «врозкид», прагнення підвищити політичну вагу керівництва компанії й особисті мотиви менеджерів. Також метою злиттів і поглинань є зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії. Однією з передумов вертикальної інтеграції підприємств є прагнення до мінімізації трансакційних витрат [30].

Вертикальна інтеграція часто обумовлена технологічними зв'язками між підприємствами і забезпечує економію на масштабі, консолідацію й ефективне використання ресурсів. Істотним джерелом економії при здійсненні вертикальної інтеграції стає економія на рекламних витратах, витратах на рух товарів і підтримку оптимального розміру запасів.

### **2.3. Дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»**

Вихід українських підприємств на європейський ринок, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого боку – зумовлює виникнення додаткових витрат.

Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність неминуче мають привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю

підприємств розробляється із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання [60, с. 149].

Ефективність запланованих зовнішньоторговельних операцій набуває особливого значення при встановленні оптимальної структури експорту підприємства та прийнятті ґрунтовних рішень у сфері управління ЗЕД підприємства.

Ефективність – це комплексне поняття, що охоплює різні напрями господарської діяльності підприємства. Ефективність є критеріальним показником, що характеризує потенціал та рівень досягнення цілей діяльності підприємства [61].

Основним джерелом надходження коштів ПАТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний ремонт і середній ремонт, післяпродажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги експлуатації. Ринки збуту продукції підприємства умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. У далекому зарубіжжі основними споживачами минулого року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, Бангладеш. Довгостроковими контрактами підкріплено співробітництво з перспективними партнерами зі Словаччини, Чехії, Іспанії, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн далекого зарубіжжя.

Широка мережа представництв по всьому світу активно працює та надає допомогу в проведенні рекламних компаній і маркетингових досліджень, пошуку нових споживачів, оперативно інформують про всі зміни в кон'юктурі ринків, що дозволяє вигідно укладати контракти; в країнах СНД – компанії, з якими ПАТ «Мотор Січ» має тривалі партнерські відносини, вертольотобудівне, літакобудівні, ремонтні заводи. Для партнерів з країн СНД поставлялися і ремонтувалися цивільні авіадвигуни різних типів і модифікацій, виконувався



капітальний та середній ремонт, поставлялися запасні частини і надавалися послуги з конструкторсько-технологічного супроводу ремонту авіадвигунів виробництва АТ «Мотор Січ» [55].

Крім продукції авіабудування, у 2016 році виконувалися численні контракти зі споживачами продукції промислового призначення – нафтовидобувними, газодобувними і енергетичними компаніями. Підприємство постачало газотурбінні приводи потужністю 6,3 МВт і 2,5 МВт, запасні частини та комплектуючі до газотурбінних приводів і електростанцій різної потужності, виконувало ремонт приводів і редукторів для газотурбінних електростанцій, ремонт модулів вільної турбіни, призначених для газотурбінних електростанцій потужністю 20 МВт; в Україні – для потреб Міністерства оборони підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни сімейства ТВ3-117 і вертольоти, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, техніки наземного застосування для інших замовників. Найбільш великими українськими споживачами у 2016 році були МО України, ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп), ДП «Антонов» (м. Київ), ДП «Укрспецекспорт».

Основні показники, що характеризують експортну діяльність ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр. наведено в табл. 2.14.

**Таблиця 2.14. Показники, що характеризують експортну діяльність ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр.**

Показники	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. дол. США	923819	1072990	901690	633271	404069	565314	446703
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. грн.	7381318	8051720	10193615	12876339	9597048	13286926	9996152
Офіційний курс долара США (за 1 грн.)	8,0	8,0	11,9	21,84	26,1	26,8	27,4
Дохід від реалізованої експортної продукції у % до загального доходу	93,1	93,8	95,0	93,1	91,0	87,7	81,67

Джерело: розраховано автором на основі [додаток А]

Як видно з даних табл. 2.14 дохід від реалізованої експортної продукції в тис. дол. США знижувався протягом усіх років, лише у 2017 році спостерігалось підвищення показника у порівнянні з 2016 роком. Динаміку доходу (виручки) від реалізованої експортної продукції ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр. в тис. грн. наведено на рис. 2.8.

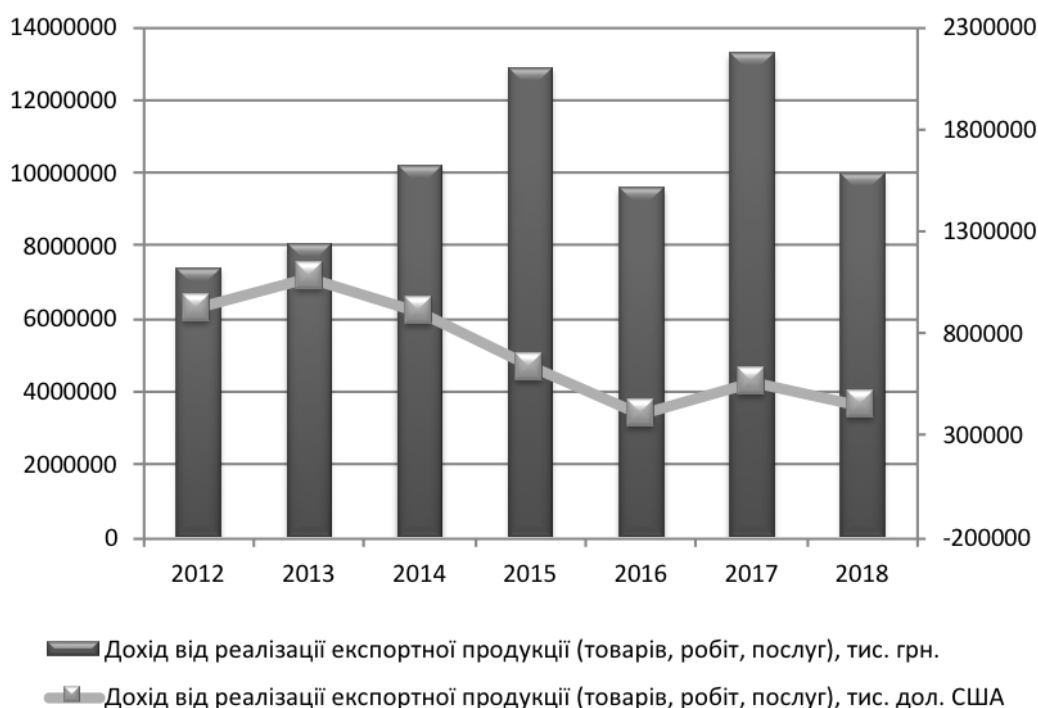


Рис. 2.8. Динаміка доходу від реалізованої експортної продукції ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» в період до 2013 року була ефективною та мала позитивну тенденцію (табл. 2.15) [62]. Зміни у показниках рентабельності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» визначаються наслідками фінансово-економічної кризи та напруженою політичною ситуацією України з 2014 року.

Табл. 2.15. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності

## ПАТ «Мотор Січ», млн грн

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції	7928,4	8583,9	10730,1	13830,6	10546	15150,4	12239,6
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт	7381,3	8051,7	10193,6	12876,3	9597,1	13286,9	9996,1
Витрати за операціями експорту	5711	6377,8	7127,9	7296,7	6589,7	9287	9640,4
Витрати на збут	430,4	446,7	565,9	804,2	779,5	896,9	768,2
Рентабельність, %	29	26	43	76	46	43	4

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

При аналізі зовнішньоекономічної діяльності важливим елементом є оцінка збутової діяльності. Дослідження теоретичних даних свідчать про значну різницю у виборі підходу оцінювання [63]. Існує витратний та ресурсний підхід оцінки збутової діяльності. Начістіше застосовують витратних підхід, співвідносячи витрати на збут та обсяги реалізованої продукції. Наступна формула дає можливість оцінити ефективність управління збутовою діяльністю через показник рентабельності витрат на збут:

$$R_{\text{збут}} = \Delta_{\text{збут}} Д / В_{\text{збут}} , \quad (2.5)$$

де  $R_{\text{збут}}$  - рентабельність витрат на збут; $\Delta_{\text{збут}} Д$  – приріст виручки від збутової діяльності; $В_{\text{збут}}$  – витрати на збут [64].

Отримані результати свідчать про специфіку функціонування збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ», вона визначається особливостями базової продукції. Нині основним завданням відділу збуту є пошук нових замовників товарів та послуг на існуючих та нових ринках.

За розрахунками Терент'євої Н.В. оцінка ефективності управління збутовою діяльністю за рентабельністю витрат на збут у 2016 році становила 0,18грн на 1 грн доходу від збутової діяльності, у 2017 році 0,13 грн, а у 2018 році 0,29 грн [64].

Показник ефективності збутової діяльності поступово збільшувався протягом років, позитивна тенденція зниження на 0,05 грн на 1 грн доходу підприємства спостерігалась лише у 2017 році. Тенденція зростання показника є негативною, оскільки показує підвищення витрат збутової діяльності на дохід. Динаміка збутової діяльності у розрізі витрат на збут до чистого прибутку зображена у табл. 2.16.

**Табл. 2.16. Динаміка збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ», 2013-2018 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Витрати на збут, млн грн	446,7	565,9	804,2	779,5	896,9	768,2
Чистий прибуток, млн грн	2109,1	1547,4	3536,8	1964,4	3104,2	1252,1
Витрати на збут на 1 грн чистого прибутку	0,21	0,37	0,23	0,4	0,29	0,61

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Отже витрати на збут у відношенні до чистого прибутку у 2018 році значно підвищились. Це можна пояснити не тільки зростанням абсолютного показника витрат на збут, а й зниженням доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

Щодо реалізації та збуту продукції у цьому році, то більшість укладених ПАТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер, їх виконання буде продовжено в 2019 році. В межах довгострокових контрактів будуть поставлятися авіадвигуни, запасні частини до них, виконуватися ремонт і технічне обслуговування авіадвигунів різних типів і модифікацій для споживачів з далекого зарубіжжя - партнерів з Китаю, Індії, Алжиру, ОАЕ, В'єтнаму, Бангладеш, М'янми, США, Канади, а також СНД.

При втраті основного ринку збуту підприємство почало шукати та поглиблювати інші партнерські стосунки з Китаєм та країнами Європи. У 2016 році була укладена угода з китайськими партнерами на постачання двигунів для

JL-10, одразу була виготовлена перша партія розміром 20 двигунів, всього за домовленостями 250 двигунів.

У 2018 році відбувся гучний скандал: міністерство внутрішніх справ України уклало угоду на постачання 55 гелікоптерів з Франції розміром 550 млн дол. США, хоча ПАТ «Мотор Січ» мало змогу виконати це замовлення. Дана подія підкреслює зневіру держави у вітчизняне виробництво, надаючи перевагу зарекомендованим світовим брендам.

У 2018 році ПАТ «Мотор Січ» підписало твердий контракт на поставку 36 серійних авіаційних двигунів AI-450C для Diamond Aircraft Industries (Австрія), що будуть сконструйовані та виготовлені на замовлення за технічними характеристиками споживача. Попередня рамкова угода, підписана у Франції влітку 2017 року, передбачала поставку 400 двигунів [65]. Водночас була підписана угода на поставку до КНР 25 авіадвигунів AI-25ТЛК для китайських навчально-тренувальних літаків (UTC) K-8G у 2018-2019 роках.

ПАТ «Мотор Січ» співпрацює з ринком Китаю більше 20 років. У 2015 році підприємство уклало меморандум з китайською компанією Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co у провінції Сичуань про спільне будівництво заводу з виготовлення двигунів для гелікоптерів та літаків. У цей самий час китайське підприємство Skyrizon Aircraft Holdings Limited надало «Мотор Січ» кредит на 100 млн дол. США на 10 років зі ставкою 0,3% річних [66].

Згодом 56% акцій "Мотор Січ" було продано китайським інвесторам, афільованим з компанією Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co., Ltd. Уряд США миттєво засудив такі дії, обґрунтовуючи допомогою ворожому супернику, тож Служба безпеки України одразу провела обшуки ПАТ «Мотор Січ» у рамках кримінального розслідування щодо підготовки диверсії, направленої на ослаблення держави через знищення стратегічного підприємства.

Кримінальне провадження призвело до арешту акції «Мотор Січ», які знаходяться на рахунках СП ТОВ "Драгон Капітал" та є власністю: Skyrizon Aircraft Holdings Limited (Вірґінські острови), Business House Helena (Панама),

Enfields Trade & Capital Corp (Панама), Waldo Trade Ltd (Британські Віргінські острова), Granum Corporation (Панама). Дані акції досі знаходяться під арештом.

Таким чином АТ «Мотор Січ» опинилося у стані невизначеності, втрати партнерів, відсутності підтримки з боку держави та активів для виробництва. Дослідивши ключові зовнішньоекономічні показники гіганта авіабудівництва, можна зробити висновок про песимістичні прогнози, як даного підприємства, так і авіаційної галузі України загалом.

## Висновок до розділу 2

Галузь будування авіадвигунів є визначальною для виробників повітряних суден, оскільки є основним стимулом розробки і виробництва нових типів літаків різного призначення. Наступні 10 років демонструватимуть збільшення реалізації газотурбінних авіадвигунів на 142%. Ринкова ситуація у цій галузі усталена. 92,6% ринку поділяють 4 найбільші світові виробники двигунів: Pratt & Whitney, CFM International, GE Aviation, Rolls-Royce.

ПАТ «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті. У 2018 році доля АТ «Мотор Січ» на світовому ринку виробництва серійних авіаційних двигунів склала 0,57 %.

Аналіз виробничо-господарських показників демонструє нестабільність та занепад розвитку ПАТ «Мотор Січ». Рівень рентабельності продукції у 2018 році впав на 85%. Через підвищення ціни ресурсів, зростання інфляції, державних обмежень при реалізації продукції та фінансових операціях рентабельність продукції у 2018 році становить лише 0,08. Хоча попередні роки демонструють високий показник рентабельності продукції: 0,4 у 2016 році та 0,55 у 2017 році. Загалом спостерігається коливання показників, проте підсумки 2018 року вийшли з меж норми, відбувся різкий спад рентабельності підприємства, що може призвести до втрати стійкості.

Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2018 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%). Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, частково зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули: робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки; часткова втрата зовнішніх ринків збуту; довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів. Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти.

За результатами 2018 року підприємство отримало чистий прибуток на 61,8% менший порівняно з прибутком за 2017 рік. Частка експортної продукції у доході від реалізації продукції значно знизилась до 81%, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності у 2018 р. впала до 5%, що свідчить про втрату іноземних ринків та партнерів. Таким чином, можна зазначити, що підприємство демонструє негативну тенденцію розвитку, яка повинна бути подолана якнайшвидше задля продовження стабільного функціонування.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 3.1. Розробка стратегії міжнародної економічної інтеграції ПАТ «Мотор Січ»

За умов посилення міжнародної економічної інтеграції, ефективна реалізація механізму зовнішньоекономічної інтеграції підприємств не може бути здійснена лише силами самих підприємств, що мають намір інтегруватися. Цей процес є комплексним та потребує залучення державних структур: органів центральної влади та місцевого самоврядування.

Таким чином, необхідно визначити модель стимулювання інтеграції авіабудівних підприємств (рис. 3.1).

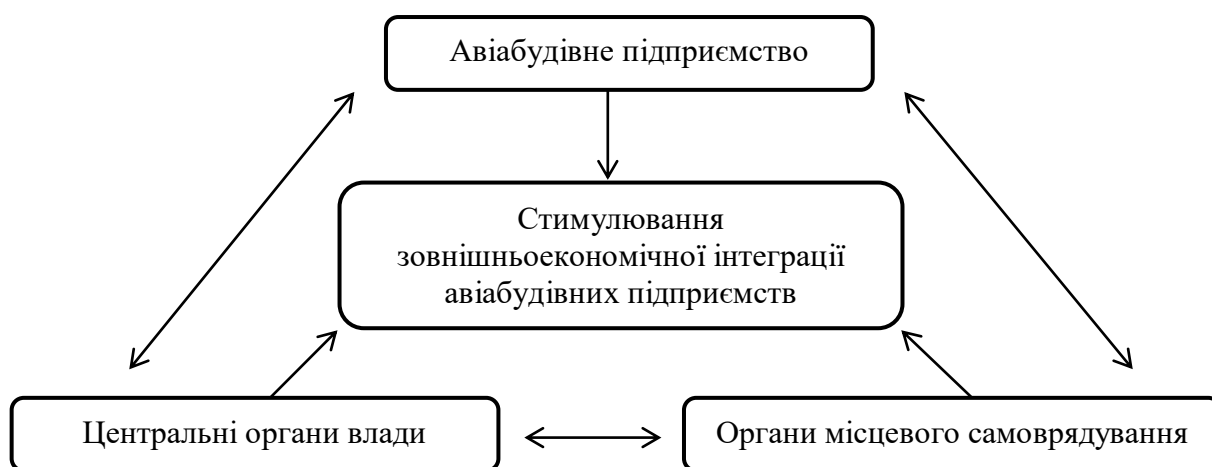


Рис. 3.1. Модель взаємодії елементів стимулювання інтеграції  
авіабудівних підприємств

Джерело: складено автором на основі [54]

Головною складовою запровадження змін часто виступають органи центральної влади, а саме заходи регулювання і стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Вони можуть бути запроваджені на законодавчому рівні (нормативно-правові акти; міжнародні угоди про



співробітництво), інституційному рівні (надання інформаційної, консалтингової та аналітичної допомоги експортерам), рівні сприятливого бізнес-клімату (покращення інвестиційного клімату, підвищення макроекономічних показників).

Інструменти стимулювання інтеграційного процесу авіабудівних підприємств на рівні держави зображені на рис 3.2.

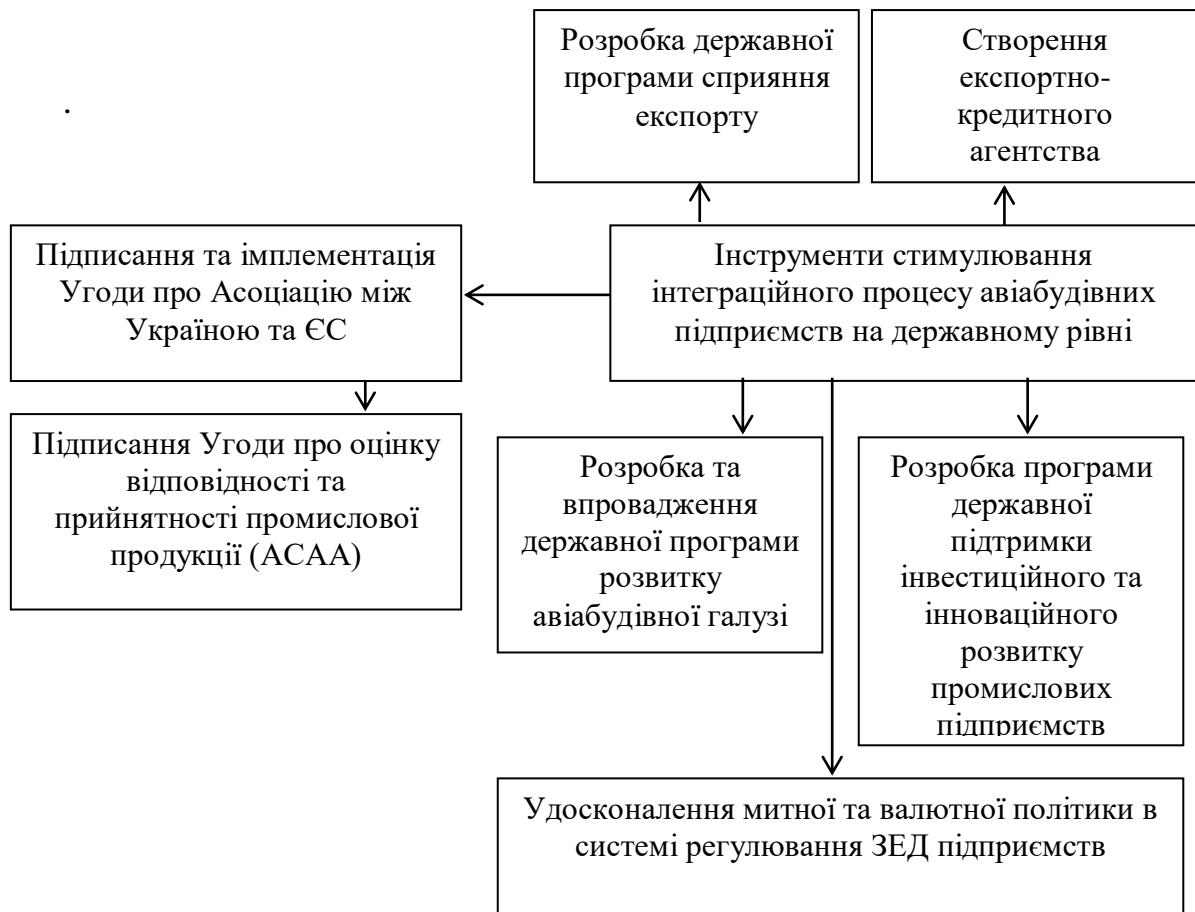


Рис. 3.2. Інструменти стимулювання інтеграційного процесу авіабудівних підприємств на державному рівні

Джерело: складено автором на основі [54]

Водночас, авіабудівне підприємство повинно бути головним ініціатором. Ніякі адміністративні чи економічні важелі стимулювання на рівні держави чи регіону не змусять виробників здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Розроблена програма інтеграційного процесу включає наступні складові та повинна бути виконаною у такій послідовності:

### 1. Визначення зростаючих ринків

Мікроінтеграція передбачає посилення взаємозв'язків з підприємством певної галузі, необхідно чітко розуміти сферу подальшого розвитку, потенціал та перспективи ринку.

### 2. Ідентифікація контрагентів як партнерів

Кількість підприємств з якими можна почати співпрацю – незліченна, ефективна коперація може бути тільки з визначеними компаніями. Майбутній партнер повинен відповідати стратегічним цілям фінансового зростання на визначених ринках. Компанії, що інтегруються повині мати одно направлений вектор стратегії та дій.

### 3. Оцінка стратегічного фінансового положення та відповідності майбутньої інтеграційної співпраці

Важливо проаналізувати переваги та ризики даної співпраці, порівняти дане партнерство з іншими можливими, здійснити комплексну оцінку фінансових та кредитних можливостей майбутнього об'єднання, зосереджуючись на обсягах виробництва та реалізації, доходах та витратах.

### 4. Прийняття рішення щодо початку процесу чи його відхилення

Керівництво підприємства аналізує усі зібрані дані, визначає переваги та недоліки майбутньої співпраці та приймає якісне рішення.

### 5. Оцінювання найкращої форми інтеграції

Даний крок передбачає оцінку вартості цілі, визначення альтернатив структуризації процесу. Основні методи оцінки: аналіз дисконтованих грошових потоків, порівняльний аналіз угод, порівняльний аналіз відкритих акціонерних товариств.

### 6. Обговорення остаточної угоди з компанією-партнером та узгодження угоди

У процесі інтеграції та набуття певної організаційної форми необхідно ще раз провести перевірку партнера, можливості та ризики вже існуючої кооперації. Даний аналіз необхідний для забезпечення точності інформації та розкриття нової, це дозволить знати, що очікувати від партнера та співпраці.

7. Введення в дію погодженої інтеграційної угоди про співпрацю та моніторинг її виконання

Даний крок передбачає аналіз операційних змін підприємств для досягнення фінансових вигод, зміну кадрової політики, аналіз законодавчої бази, юридичних та регуляторних особливостей даної форми співробітництва.

Процес інтеграції повинен реалізуватися безперебійно, мінімізуючи збої чи порушення існуючої діяльності. Підсумовуючи наведену програму інтеграції необхідно визнати такий факт, що більшість угод є недостатньо реалізованими і не задовольняють очікувань. Основної причиною є відсутність контролю за виконанням усіх цих кроків. Лідери, як правило, ідеально планують, проте не дотримуються плану, як тільки розпочався процес.

ПАТ «Мотор Січ» встановлює довготривалі зв'язки з партнерами та входить до інтеграційних об'єднань з метою координації діяльності підприємств авіаційної галузі, просування авіаційної техніки вітчизняних виробників на світові ринки збуту, збереження високого науково-технічного потенціалу авіаційного двигунобудування, захист інтересів вітчизняних товаровиробників з питань покращення інвестиційного клімату в країні, удосконалення експортно-імпоротної політики. Підприємство належить до об'єднань, що зображені на рис. 3.3, спостерігається припинення спільної діяльності з деякими асоціаціями.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UA	Асоціація підприємств авіапромисловості України "Укрaviaпром"					
UA	"Міжрегіональна асоціація промисловців України"					
RU	Асоціація "Союз авіаційного двигунобудування"					
UA	Корпорація "Науково-виробниче об'єднання "О.Івченко"					
UA	Запорізький обласний союз промисловців, підприємців "Потенціал"					
RU	Некомерційна організація "Союз виробників нафтогазового обладнання "Нафтогаз"					
UA	Консорціум "Газотранспортні технології"					
RU	Некомерційне партнерство "Союз авіапромисловості"					
KZ	Казахсько-українська асоціація підприємців Республіка Казахстан					
Договір про спільну діяльність						
UA	"Запорізький завод споживчих товарів Мотор-Січ"					

Рис. 3.3. Участь ПАТ «Мотор Січ» у об'єднаннях підприємств

Джерело: складено автором на основі [44]

Наразі підприємство активно співпрацює у таких утвореннях:

1. Консорціум «Газотранспортні технології»

Головна мета створення та діяльності консорціуму є одержання прибутку в результаті підприємницької діяльності.

Основні напрями діяльності: розробка та впровадження обладнання, устаткування та агрегатів у галузі газової та нафтової промисловості; переробка газу, конденсату, нафти та нафтопродуктів на основі існуючих та нових технологій, виробництво з них товарів широкого вжитку, промислового призначення або напівфабрикатів з них [67].

Розподіл часток в статутному капіталі між учасниками консорціуму, станом на 31.12.2018 наступний: АТ «МОТОР СІЧ» володіє часткою вартістю 1 000 000,0 грн, що становить 50,0% в СК; ТОВ «Український транспортний союз» володіє часткою вартістю 1 000 000,0 грн, що становить в 50,0% СК.

2. Корпорація «Науково-виробниче об'єднання «О. Івченко»

Об'єднання зусиль інтелектуального, виробничого і фінансового потенціалів для досягнення найбільшої ефективності у питаннях створення нових авіаційних двигунів, модернізація і поліпшення споживчих властивостей серійних двигунів, створення і модернізація наземних ГТД різного призначення розробки ДП "Івченко-Прогрес" та АТ "МОТОР СІЧ".

Розподіл часток в статутному капіталі між учасниками корпорації, станом на 31.12.2018 наступний: АТ «МОТОР СІЧ» володіє часткою вартістю 500 000, грн, що становить 50,0% в статутному капіталі корпорації; ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка» володіє часткою вартістю 500 000, грн, що становить 50,0% в статутному капіталі корпорації [68].

Компанія надає повний цикл виробництва авіадвигунів, проте існувати самостійно вона не зможе, оскільки двигуни це не готовий продукт для кінцевого споживача, а проміжний. Кінцевий споживач користується літаком, тому для створення готового кінцевого продукту необхідне партнерство з авіабудівними компаніями. АТ «Мотор Січ» володіє компаніями, які виготовляють продукцію

для двигунів, проте не є учасником інтегрованого об'єднання з компаніями, що будують літаки. Підприємство обрало стратегію угод та контрактів на разове чи серійне постачання продукції контрагентам.

У 2019 році державний концерн «Укроборонпром» виявив бажання та залучення до співпраці АТ «Мотор Січ». Офіційного об'єднання ще не відбулось.

Мета державного концерну «Укроборонпром» згідно постанови Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. № 993: забезпечення ефективного функціонування та управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки, які провадять господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів і беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами [69].

Таким чином, у складі концерну підприємства планують спільно виготовляти військові гелікоптери. Проте, основна діяльність АТ «Мотор Січ» спрямована на виготовлення газотурбінних двигунів для літаків. Участь у концерні «Укроборонпром» не забороняє брати участь у інших концернах, організаціях чи об'єднаннях. Внутрішній ринок авіабудування України занадто малий, тож для успішного розвитку необхідна міжнародна економічна інтеграція підприємства на мікрорівні.

Розширення зовнішньоекономічної діяльності може відбутися шляхом розробки нової продукції, яка створить свою ринкову нішу, чи відвоювання позицій конкурентів. ПАТ «Мотор Січ» має можливості реалізації обох варіантів розвитку. Головною метою підприємства на даний час є завоювання стійких позицій на ринку Європи та Америки, відкриття нових ринків збуту, за умови повного завантаження виробничих потужностей.

Дослідивши теоретичні аспекти, найкращими формами міжнародної економічної інтеграції ПАТ «Мотор Січ» було обрано вертикальний концерн (із збереженням юридичної самостійності), консорціум (з метою захоплення нових ринків збуту) чи злиття шляхом викупу акцій. Вертикальна інтеграція спрямована на з'єднання в єдиному технологічному ланцюзі підприємств різних галузей

промисловості. Така інтеграція дозволяє знизити собівартість виробництва й підвищити конкурентоспроможність і ефективність кінцевого виробника. Потенційними контрагентами для проведення міжнародної економічної інтеграції були обрані такі компанії: Boeing Commercial Airplanes, Boeing Defense, Space & Security, Boeing Helicopters, Airbus Helicopters, Airbus Defence and Space, Safran, Bombardier Aerospace, Авіаційний комплекс ім. Іллюшина, ПАТ «Сухой», ПАТ «Мотор Січ», BAT «РСК «МіГ», Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co., Ltd, Airbus SE (рис. 3.4).

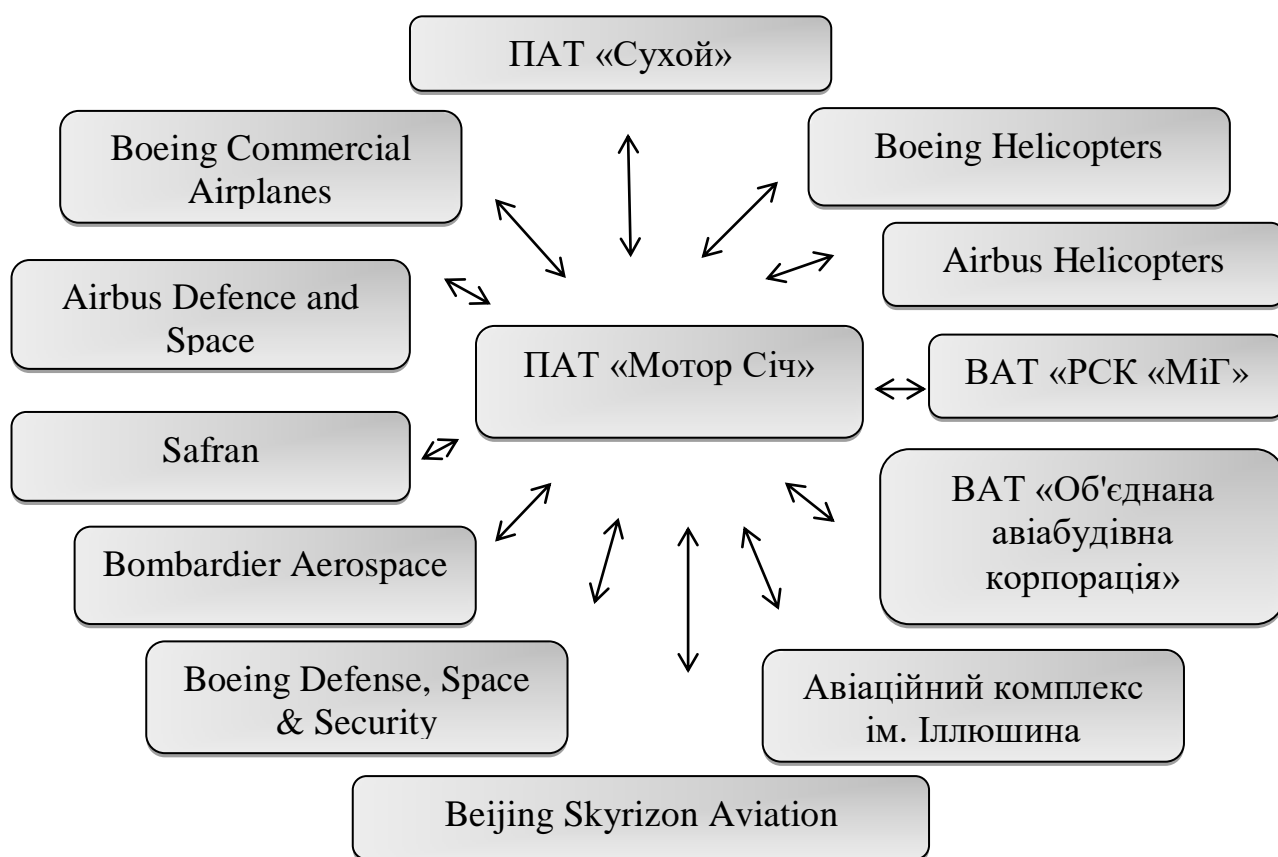


Рис. 3.4. Потенційні контрагенти процесу мікроінтеграції ПАТ «Мотор Січ»  
[Складено автором]

Обрані компанії – найбільші аерокосмічні підприємства, що займаються виготовленням авіаційної техніки. Дані корпорації є кінцевими виробниками літаків. До розгляду були залучені передові російські підприємства, оскільки вони є вагомою часткою ринку світового авіабудування. ПАТ «Мотор Січ» співпрацювало зі згаданими російськими контрагентами, проте було вимушене

зупинити спільну діяльність за політичних причин. Водночас ці компанії досі лишаються найближчими в інтеграційному аспекті, продукція ПАТ «Мотор Січ» була розроблена саме для цих підприємств, тому не потребує тотальних змін чи переробки. Відкритими можливостями для підприємства лишається ринок Європи, Америки та Китаю. На ринку Китаю авіабудування тільки починає набирати обороти, тому тут необхідні розробки, створення нових моделей двигунів для нових літаків, а ось на ринку Європи та Америки авіабудування високорозвинене. Провідні компанії, використовуючи всі свої ресурси та потенціал, намагаються обігнати одне одного у гонці останніх розробок та ефективніших літаків. Рівень конкуренції занадто високий, тож навіть незначне поліпшення чи оновлення грають велику роль. Якщо ПАТ «Мотор Січ» обере стратегію виходу на ринок Китаю, то тим самим визначить своє майбутнє як створення нового ринку літаків, своєї ринкової ніші. Якщо вектором інтеграції буде простір Європи та США, то стратегією буде конкуренція з вже існуючими виробниками авіадвигунів, витіснення їх з ринку та займання їх позицій.

Конкурувати з такими підприємствами як Rolls Royce, CFM International, General Electric, Pratt and Whitney доволі складно, хоча характеристики деяких двигунів схожі. Створювати нову нішу на ринку, з допомогою фінансової підтримки партнера, ПАТ «Мотор Січ» значно легше, оскільки Науково-виробниче об'єднання «О. Івченко» активно працює над розробками та інноваціями.

Підприємство намагалося вийти на ринок Китаю, проте політична ситуація, що трапилась, заблокувала цей варіант розвитку. Таким чином, єдиним варіантом розвитку є економічна інтеграція з підприємствами Європи та Америки. Короткий аналіз інтеграційного потенціалу з обраними підприємствами наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Інтеграційний потенціал ПАТ «Мотор Січ» з контрагентами

<b>Boeing Commercial Airplanes / Airbus SE</b>	
<p>Сильні сторони</p> <p>Подібність авіадвигунів CFM56 та Д436, для будівництва серії Boeing 737, А320, А340</p> <p>Подібність авіадвигунів GE9056 та Д18Т, для будівництва серії Boeing 777</p> <p>Подібність двигунів для Airbus А320 neo, LEAP та Д136</p> <p>Дешевша собівартість виробництва</p> <p>Орієнтація на вузькофюзеляжні літаки</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Територіальна відділеність</p> <p>Різні законодавчі, митні та валютні регулювання</p> <p>Недостатньо автоматизоване виробництво</p>
<p>Можливості</p> <p>Серійне виробництво та реалізація авіадвигунів</p> <p>Виробництво авіадвигунів для другорядних літаків</p> <p>Повне завантаження виробничих потужностей ПАТ «Мотор Січ»</p>	<p>Загрози</p> <p>Недостатні потужності для виробництва великих партій серійних авіадвигунів</p> <p>Недостатня ресурсна база комплектуючих та матеріалів</p> <p>Повне завантаження виробництва для Boeing та втрата інших партнерів</p>
<b>Boeing Defense, Space &amp; Security / Airbus Defence and Space</b>	
<p>Сильні сторони</p> <p>Подібність авіадвигунів CFM56 та Д436, для будівництва Boeing 737 Airborne</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Акцент на системах локації та навігації, програмного забезпечення</p> <p>Немає аналогу двигуну для В-1В Lancer</p> <p>Відсутність виробництва космічної техніки</p>
<p>Можливості</p> <p>Виробництво двигунів для воєнних літаків</p>	<p>Загрози</p> <p>Непродуктивна кооперація через різнонаправленість діяльності партнера</p>
<b>Boeing Helicopters / Airbus Helicopters</b>	
<p>Сильні сторони</p> <p>Повне виробництво гелікоптерів та комплектуючих до них</p> <p>Іноваційне виробництво гвинтів для гелікоптера</p> <p>Нове оліднання та устаткування</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Орієнтація ПАТ «Мотор Січ» на авіадвигуни для літаків, а не для гелікоптерів</p> <p>Відсутність конкурентних позицій на ринку гелікоптерів</p>
<p>Можливості</p> <p>Активний розвиток галузі</p> <p>Завантаження виробничих потужностей</p>	<p>Загрози</p> <p>ПАТ «Мотор Січ» «новенький» у виробництві гелікоптерів</p>
<b>Bombardier Aerospace</b>	
<p>Сильні сторони</p> <p>Виробництво вузькофюзеляжних літаків та короткого слідування</p> <p>Подібність двигунів для Bombardier Global Express, Rolls-Royce BR700 та Д436</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Тісні взаємовідносини з компанією Honeywell щодо поставки Garrett TFE731 для літаків Bombardier</p> <p>Відсутність космічної продукції</p>
<p>Можливості</p> <p>Активна співпраця щодо двигунів для легких літаків короткого слідування</p>	<p>Загрози</p> <p>Законодавчі особливості процесу інтеграції</p> <p>Ретельний вибір та тісні зв'язки з постачальниками комплектуючих, високий бар'єр започаткування співпраці</p>

[Складено автором]



Проаналізований інтеграційний потенціал свідчить, що найуспішніші передумови інтеграції можливі з такими компаніями як: Boeing Commercial Airplanes, Airbus SE, Bombardier Aerospace. Для визначення найкращого вектору інтеграції знайдемо показники економічної доцільності.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Зазвичай інтеграція бізнесу проводиться з метою отримання та максимізації синергетичного ефекту. Потенційний прибуток від капіталовкладень інтегрованої компанії виявляється вищим порівняно із сумарною виручкою, отриманою у разі виробництва того ж об'єму, але групою незалежних фірм цієї компанії, тому що інтегрована компанія має більш низькі витрати, ніж сумарні витрати групи незалежних фірм. Можна виділити такі види синергетичних ефектів [70]:

- торговельний синергізм виникає, якщо товари поставляються одними каналами розподілу, їх розробкою керує одна і та ж адміністрація, товари зберігаються на одному складі, є загальна реклама. Все це дозволяє збільшити доходи за фіксованих інвестицій;

- операційний синергізм утворюється за рахунок більш високого ступеня використання виробничих потужностей і персоналу, розподілу накладних витрат і врахування інших чинників;

- інвестиційний синергізм передбачає спільне використання заводського обладнання, загальних запасів сировини, переміщення результатів дослідження та розробок з одного товару на інший;

- управлінський синергізм як результат менеджменту компанії багато в чому визначає загальний позитивний ефект при вирішенні різноманітних стратегічних, організаційних та операційних проблем, особливо при вході компанії в нову галузь, коли вона використовує багатий досвід своїх кваліфікованих менеджерів, внесок яких у прибуток має форму невидимих активів.

Ф.І. Єдокімов пропонує оцінювати ефективність інтеграції промислових підприємств за формулою . Ідея базується на оцінці ефективності синергетичного ефекту:

$$3OCE_t = CEM_t + CEK_t + CEP_t + CEMot + CEЦ_t + CEY_t + CED_t, \quad (3.1)$$

де  $3OCE_t$  — загальний синергетичний ефект у момент часу  $t$  після об'єднання;

$CEM_t$  — синергетичний ефект при досягненні оптимального обсягу виробництва та взаємодоповнення ресурсів;

$CEK_t$  — синергетичний ефект, який досягається на ринку капіталу (різниця у сплачених відсотках за кредит тощо);

$CEP_t$  — синергетичний ефект за рахунок зниження сплати податків, мит і інших платежів у держбюджет;

$CEMot$  — синергетичний ефект, що досягається за рахунок підвищення рівня монополізації ринку;

$CEЦ_t$  — синергетичний ефект, що досягається за рахунок централізації, виключення дублюючих функцій і економії поточних витрат (розраховується, як різниця між сумою витрат окремих внутріфірмових одиниць до об'єднання й витратами інтегрованої одиниці);

$CEY_t$  — синергетичний ефект, що досягається за рахунок кращого управління й усунення неефективності процесів;

$CED_t$  — синергетичний ефект, що досягається за рахунок диверсифікації виробництва [71].

Сумарний очікуваний синергетичний дисконтований ефект від угоди об'єднання рекомендується розраховувати за формулою

$$CSE = \frac{\sum 3OCE}{(1+k)^n} - 3I, \quad (3.2)$$

де  $CSE$  — сумарний очікуваний синергетичний ефект від угоди об'єднання;

$3I$  — загальні витрати на інтеграцію;

$n$  — горизонт планування;

$k$  — використовувана ставка дисконту.

Запропонований підхід заслуговує на увагу, однак його реалізація викликає низку труднощів: по-перше, відсутні кількісні вимірники пропонованих факторів впливу на злиття; по-друге, немає офіційної інформації про ці фактори в існуючій документації; по-третє, не зрозуміло, як визначити силу впливу цих факторів [72].

Якщо корпорація А вважає, що об'єднання її діяльності з діяльністю корпорації В буде вигідне, то вона може:

1) купити активи (всі або частину) В, заплативши за них певну суму. Якщо були придбані всі активи компанії В, то її акціонери одержують ліквідаційні виплати (що дорівнюють грошовій сумі від продажу активів за мінусом погашення зобов'язань). Корпорація В ліквідується, якщо після погашення зобов'язань кошти відсутні.;

2) викупити акції компанії В. Цей спосіб аналогічний першому, але плата за корпорацію В може виявитися вищою, ніж під час купівлі активів, тому що в балансовій оцінці активів може не бути врахована популярність торгівельної марки продукції В;

3) приєднати компанію В, у результаті чого вона припинить своє існування. Нові акції А будуть замінені на акції корпорації В;

4) створити нову корпорацію через випуск власних акцій в обмін на акції А і В. Усі нинішні акціонери обох корпорацій стають акціонерами компанії С.

Об'єднання діяльності корпорації А з діяльністю корпорації В шляхом приєднання або створення нової компанії є інвестиційним рішенням в умовах невизначеності, і тут може бути застосований основний принцип оцінки інвестиційних рішень: корпорація повинна бути приєднана, тільки якщо вона генерує позитивне значення чистого дисконтованого доходу для акціонерів компанії-покупця.

В процесі побудови моделі інтеграції ПАТ «Мотор Січ» у світовий ринок шляхом об'єднання з компанією Boeing ключовим моментом є визначення поточної вартості компанії та вибір ставки дисконтування. На сьогоднішній день відсутня єдина точка зору щодо того, який показник слід вибирати в якості даної ставки (огляд методик широко висвітлений у роботах Кеннет Ферріс, Барбари

пешер Петі [73]). У практиці аналізу ефективності злиттів і поглинань при використанні методу DCF використовуються два підходи до визначення ставки дисконтування, що використовується для оцінки компанії, що купується: WACC (середньозважена вартість капіталу) компанії, що купується і WACC компанії, що поглинає (бар'єрна ставка). Обидва підходи до вибору ставки дисконтування мають свої переваги і недоліки. Однак на сьогоднішній день позиція більшості вчених-економістів, з якою ми поділяємо погляди, полягає в тому, що більш обґрунтованим є дисконтування грошових потоків компаній – кожного за своєю ставкою, тобто WACC компанії, що поглинає - для грошових потоків набувача; WACC компанії, що купується - для її грошових потоків [74]. Вважаю, даний підхід дозволяє врахувати середні ризики кожної з компаній, що об'єднується та уникнути завищення чи заниження вартості компанії, що купується, а отже, і синергетичного ефекту. В рамках даного дослідження будуть реалізовані обидва підходи з метою виявити різницю в одержуваних на основі їх застосування результатах.

Методика розрахунку WACC:

$$WACC = \frac{СК}{СК+ЗК} r_{СК} + \frac{ЗК}{СК+ЗК} (1 - T)rd, \quad (3.3)$$

де СК – власний капітал компанії;

ЗК - величина позикового капіталу;

T - коефіцієнт податкових платежів;

rd - ціна позикового капіталу;

$r_{СК}$  - вартість залучення акціонерного капіталу (вартість власного капіталу),

що розраховується за методикою CAPM:

$$r_{СК} = r_f + \beta \times (r_m - r_f), \quad (3.4)$$

де  $r_f$  - безризикова ставка відсотка;

$(r_m - r_f)$  - премія за ризик;

$\beta_{СК}$  - коефіцієнт систематичного ризику без урахування впливу фінансового важеля, розраховується за формулою:

$$\beta_{СК} = \frac{\beta}{\left(1 + \frac{ЗК}{СК} (1 - T)\right)}, \quad (3.5)$$

де  $\beta$  - коефіцієнт систематичного ризику.

На основі даних компаній ПАТ «Мотор Січ» та The Boeing Company ми провели розрахунок WACC відповідно за цією методикою (табл. 3.2).

Як видно з даних табл. 3.2, середньозважена ціна капіталу вище у компанії-поглиначі (The Boeing Company), отже, як було нами розглянуто раніше, дисконтування грошових потоків компанії ПАТ «Мотор Січ» за цією ставкою призведе до зниження її вартості.

Дисконтування грошових потоків за ставкою WACC:

Загальна формула розрахунку DCF n-го прогнозованого періоду може бути представлена у вигляді:

$$DCF_n = \frac{CF_n}{(1+WACC)^n} = CF_n PVIF_{WACC, n}, \quad (3.6)$$

де  $PVIF_{WACC, n}$  - фактор поточної вартості грошового потоку, що генерується в прогнозованому періоді n, дисконтованої для визначення PV за ставкою WACC;

$CF_n$  - грошовий потік компанії, що генерується в періоді n.

**Таблиця 3.2. Вихідні дані і результати розрахунку WACC**

Показник	Умовне позначення	The Boeing Company	ПАТ «Мотор Січ»
Власний капітал, тис. дол. США	СК	410000	765664
Позиковий капітал, тис. дол. США	ЗК	116949000	291892
Сумарний капітал, тис. дол. США	СК + ЗК	117359000	1057555
Коефіцієнт податкових платежів	T	0,4600	0,3300
Коефіцієнт систематичного ризику	$\beta$	1,6100	1,7000
Коефіцієнт систематичного ризику урахування впливу фінансового важеля	$\beta_{ск}$	0,0104	1,3541
Безризикова ставка відсотка	$r_f$		
Премія за ризик	$(r_m - r_f)$	0,1802	4,1189
Ціна власного капіталу	$r_{СК}$	4,1988	0,2601
Ціна позикового капіталу	$r_d$	6,9403	4,5611
Середньозважена ціна капіталу	WACC	1979,6590	1,7383

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Для визначення величини грошового потоку використовується наступна формула [75]:

$$CF = N - S - Tax + D = PN + D, \quad (3.7)$$

де N - виручка від реалізації;

S - повна собівартість продукції (робіт, послуг);

Tax - податкові платежі та збори з прибутку;

D - річна величина амортизації та інші негрошові статті витрат;

PN - чистий прибуток.

За підсумками 2017 р. операційні грошові потоки компаній The Boeing Company і ПАТ «Мотор Січ» склали (табл. 3.2). при цьому, в подальших розрахунках з метою приведення до співставних даних, данні звітності приведено до валюти долар США за курсом 27,89 грн. за 1 дол. США [76]. Дані, представлені в табл. 3.3, будуть використані надалі для прогнозування величини майбутніх грошових потоків на основі такої наявної інформації:

- темпи зростання компанії The Boeing Company на наступні п'ять років плануються 6%, в наступний (пост прогнозний період) - 4%;
- для компанії ПАТ «Мотор Січ»: темпи зростання - 2%, в постпрогнозованому періоді - 3%.

**Таблиця 3.3. Розрахунок величини операційного грошового потоку компаній**

Показник, тис. дол. США	Умовні позначення	The Boeing Company	ПАТ «Мотор Січ»
Виручка	N	101 127 000	438856
Повна собівартість	S	72922000	261435
Податкові платежі	Tax	1 736 000	21679
Амортизація	D	2 069 000	30961
Чистий прибуток	PN	8 197 000	44898
Операційний грошовий потік	CF	15 322 000	-15289

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Коригуючи значення, представлені в табл. 3.3, на прогнозні темпи зростання, ми отримуємо інформацію про величину операційних грошових потоків в прогнозованому періоді (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4. Грошові потоки підприємств у прогнозованому періоді (2019 – 2023 рр.)**

Грошовий потік, тис. дол. США	2019	2020	2021	2022	2023
The Boeing Company	16241320	17215799	18248747	19343672	20504292
ПАТ «Мотор Січ»	26517	21826	11194	20125	13132

Джерело: розроблено автором на основі [додаток А]

На основі наявної інформації про величину грошових потоків в прогнозованому періоді, а також визначивши ставку дисконтування (WACC) для кожної з компаній, можна розрахувати їх поточну ринкову вартість за формулою:

$$PV_A = \sum \frac{CF_n}{(1+WACC)^n} + TV, \quad (3.8)$$

де  $\sum \frac{CF_n}{(1+WACC)^n}$  - поточна вартість грошових потоків за прогнозований період (n = 5 років);

TV - залишкова вартість компанії, що розраховується за формулою:

$$TV = \frac{CF_{ln}}{WACC=g}, \quad (3.9)$$

де CF<sub>ln</sub> - величина грошового потоку в останньому прогнозованому періоді;  
g - планований темп росту вартості компанії в постпрогнозованому періоді.

Для компанії The Boeing Company g = 6%, для компанії ПАТ «Мотор Січ» g = 2%, за оцінками аналітиків. На основі застосування даних формул була розрахована поточна вартість компанії ПАТ «Мотор Січ» (на основі використання двох ставок дисконтування: WACC The Boeing Company і WACC ПАТ «Мотор Січ»), а також поточна вартість The Boeing Company; узагальнені результати представлені в табл. 3.5.

**Таблиця 3.5 Узагальнені результати розрахунків поточної ринкової вартості компаній на основі застосування методу DCF**

Показник	ПАТ «Мотор Січ»		Відхилення	The Boeing Company
Ставка дисконтування CF	WACC A (1,738)	WACC B (1979,66)	+ 1977,922	WACC (1979,66)
PV CF, тис. дол. США	13585,11	13,39	-13571,71	8204,34
Приведена залишкова вартість, тис. дол. США	7796,71	6,77	-7789,94	10979,26
Поточна ринкова вартість компанії, тис. дол. США	21381,81	20,16	-21361,65	19183,61

[Складено автором]

Аналіз даних табл. 3.5 дозволяє зробити висновок про те, що при дисконтуванні грошових потоків і залишкової вартості компанії ПАТ «Мотор Січ» за ставкою WACC компанії The Boeing Company, яка на 1977,9

більше WACC компанії ПАТ «Мотор Січ», відхилення в поточній ринковій вартості компанії становить -21361,65 тис. дол. США, відхилення в залишкової вартості -7789,9 тис. дол. США. Таким чином, можна зробити висновок, що, використовуючи другий варіант розрахунку вартості компанії, компанія The Boeing Company може недооцінити поточну ринкову вартість компанії ПАТ «Мотор Січ» у 21361,65 тис. дол. США.

Слід також зазначити, що величина залишкової вартості чутлива до зміни темпів зростання, очікуваних в постпрогнозному періоді.

Розрахунок  $PV_{A+B}$  без урахування синергії :

На етапі об'єднання слід розрахувати нову ставку дисконтування, загальну для інтегрованих компаній, тобто  $WACC_{A+B}$ . Для цього слід перерахувати  $\beta_{СК}$ , на його основі  $r_{СК}$ . Міра загального систематичного ризику об'єднаної компанії буде розраховуватися за формулою:

$$\beta_{A+B} = (\beta_A PV_{A+} + \beta_B PV_{B+}) / (PV_{A+} + PV_{B+}), \quad (3.9)$$

де  $\beta_A$  ( $\beta_B$ ) - міра систематичного ризику компанії А (В);

$PV_{A+}$  ( $PV_{B+}$ ) - поточна вартість компанії А (В).

Результатом розрахунку загального систематичного ризику об'єднаної компанії став показник 1,61.

Таблиця 3.6. Розрахунок WACC об'єднаної компанії

Показник	Умовне позначення	Об'єднана компанія	До об'єднання	
			The Boeing Company	ПАТ «Мотор Січ»
Власний капітал, дол.	$СК = СК_A + ВК_B$	1 175 664	410 000,00	765 664
Позиковий капітал, дол.	$ЗК = СК_A + ВК_B$	117 240 89	116949000	291892
Сумарний капітал, дол.	$СК + ЗК$	118 416 555	117 359 000	1 057 555
Коефіцієнт податкових платежів	T	0,459871959	0,46	0,33
Коефіцієнт систем. ризику	$\beta$	1,610088644	1,61	1,7
Коефіцієнт систематичного ризику без урахування впливу фінансового важеля	$\beta_{СК}$	0,01170855	0,010385061	1,354126
Безризикова ставка відсотка	rf	0,184038298	0,1802	4,1189
Премія за ризик	$(r_m - rf)$	4,194961702	4,1988	0,2601
Ціна власного капіталу	$r_{СК}$	0,184038298	0,1802	4,1189
Ціна позикового капіталу	rd	1977,710888	1979,6590	1,7383
Середньозважена ціна капіталу	WACC	1064,25976	1065,3054	3,623664

[Складено автором]



На основі представлених в табл. 3.6 даних можна зробити висновок про те, що незважаючи на зміни структури капіталу, рівня систематичного ризику, ціни власного капіталу WACC компанії ПАТ «Мотор Січ» після приєднання компанії The Boeing Company значно збільшиться, що свідчить про економічну доцільність такої інтеграції.

Аналіз даних табл. 3.6 дозволяє зробити висновок про те, що ефективність угоди інтеграції компанії ПАТ «Мотор Січ» з компанією The Boeing Company є вищею при розрахунку поточної вартості на основі його власного WACC.

### **Висновки до розділу 3**

Проаналізований інтеграційний потенціал ПАТ «Мотор Січ» свідчить, що найуспішніші передумови інтеграції можливі з такими компаніями як: Boeing Commercial Airplanes, Airbus SE, Bombardier Aerospace. В рамках дослідження можливостей інтеграції ПАТ «Мотор Січ» у світовий простір шляхом укладання угод з об'єднання, було розглянуто проект за участю ПАТ «Мотор Січ» та The Boeing Company, а також розроблено поетапний механізм мікроінтеграції підприємства. Шляхом зіставлення результатів, можна визначити, які вигоди отримала компанія ПАТ «Мотор Січ» внаслідок об'єднання з компанією The Boeing Company. Результатом інтеграції компаній стане збільшення їх ринкової вартості, та збільшення середньозваженої ціни капіталу до 1064 тис. дол. США.

Однак слід зауважити, що дана методика розрахунку, як було встановлено раніше, передбачає велику ймовірність ризиків (оскільки оцінка ризиків компанії-цілі здійснюється за ставкою «ззовні»), а крім того, виявляє занижену вартість компанії, що поглинається, що може істотно спотворити подальші результати прогнозування і аналізу. Особливо слід виділити такий аспект реалізації даної методики, як вибір ставки дисконтування, вона може істотно вплинути на прогнозовані результати інтеграції, які в свою чергу є базою для прийняття рішення про доцільність угоди. Дана методика дозволяє з високим ступенем об'єктивності визначити перспективи об'єднання, рекомендуємо її до використання на предінтеграційному етапі угод інтеграції.

## ВИСНОВКИ

В умовах сучасних тенденцій розвитку міжнародної економіки, під впливом інтеграції, глобалізації, інтернаціоналізації та поглиблення участі країн у міжнародному поділі праці, зовнішньоекономічна діяльність відіграє вагоме місце в розвитку економік країн світу. Головними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності завжди були і залишаються вітчизняні підприємства. Унікальною та особливою для нашої країни є галузь авіабудування, а саме виробництво авіаційних двигунів. Налагодження ефективної зовнішньоекономічної діяльності авіабудівних підприємств матиме позитивний ефект на зовнішньоторгівельний баланс держави. Для цього необхідно прийняти правильну стратегію ведення зовнішньоекономічної діяльності. Досягнення машинобудівним підприємством конкурентоспроможності на світовому ринку є результатом ефективного управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

Визначено, що процес міжнародної економічної інтеграції на мікрорівні здійснюється шляхом взаємодії капіталів економічних суб'єктів окремих країн шляхом створення системи економічних угод між ними та відкриття підрозділів за межами цих країн, посилюються тісні взаємозв'язки між виробничо-господарськими одиницями заради досягнення спільних цілей. Підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що економічна інтеграція на мікрорівні виявляється у налагодженні виробничо-технологічних й управлінських зв'язків шляхом консолідації зацікавлених сторін на основі визначених принципів, що призводить до спільного використання ресурсів, об'єднання капіталів, збуту виробленої продукції заради створення сприятливих умов ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності й отримання прибутку з урахуванням інтересів кожного учасника.

Вибір моделі та форми інтеграційного процесу під час планування угоди є обов'язковим та першочерговим. Бажання наздогнати кращий варіант об'єднання не повинен відсувати структурну та організаційну складові управління на задній план.

Аналіз виробничо-господарських показників демонструє нестабільність та занепад розвитку ПАТ «Мотор Січ». Рівень рентабельності продукції у 2018 році впав на 85%. Через підвищення ціни ресурсів, зростання інфляції, державних обмежень при реалізації продукції та фінансових операціях рівень рентабельності продукції у 2018 році становить лише 0,08.

Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2018 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%). Негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули: робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки; часткова втрата зовнішніх ринків збуту; довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

За результатами 2018 року підприємство отримало чистий прибуток на 61,8% менший порівняно з прибутком за 2017 рік. Частка експортної продукції у доході від реалізації продукції значно знизилась до 81%, рентабельність зовнішньоекономічної діяльності у 2018 р. впала до 5%, що свідчить про втрату іноземних ринків та партнерів. Таким чином, можна зазначити, що підприємство демонструє негативну тенденцію розвитку, яка повинна бути подолана якнайшвидше задля продовження стабільного функціонування.

Проаналізований інтеграційний потенціал ПАТ «Мотор Січ» свідчить, що найуспішніші передумови інтеграції можливі з такими компаніями як: Boeing Commercial Airplanes, Airbus SE, Bombardier Aerospace. В рамках дослідження можливостей інтеграції ПАТ «Мотор Січ» у світовий простір шляхом укладання угод з об'єднання, було розглянуто проект за участю ПАТ «Мотор Січ» та The Boeing Company, а також розроблено поетапний механізм мікроінтеграції підприємства. Результатом інтеграції компаній стане збільшення їх ринкової вартості, та збільшення середньозваженої ціни капіталу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євдокимов А. І. Економічна глобалізація і проблеми національної та міжнародної безпеки / А. І. Євдокимов, Л. В. Грук. // Науково-виробнича компанія "Ріст" ISSN 1818-3395. – 2011. – С. 38.
2. Hosny A. S. Theories of Economic Integration: A Survey of the Economic and Political Literature / A. S. Hosny. // International Journal of Economy, Management and Social Sciences. – 2013. – pp. 133-155.
3. Dent C. M. The Asia-Pacific, Regionalism and the Global System / C. M. Dent, J. Dosch., 2012. – 304 с. – (Edward Elgar Publishing). – (ISBN 9781781004463).
4. Baldwin R. E. Regional Economic Integration / R. E. Baldwin, A. J. Venables., 1995. – 2030 с. – (Elsevier Science B.V.). – (Handbook of International Economics in: Grossman G., Rogoff K. ed.; 3).
5. Balassa B. The Theory of Economic Integration / B. Balassa. // The Economic Journal. – 1962. – С. 389–391.
6. Lipsey R. G. The theory of customs unions: Trade diversion and welfare / R. G. Lipsey. // Economica New Series Nr 24. – 1957. – С. 40–46.
7. Lipsey R. G. The theory of customs unions: A general survey / R. G. Lipsey. // The Economic Journal Nr 70. – 1960. – С. 279.
8. Lipsey R. G. The general theory of second best / R. G. Lipsey, K. Lancaster. // The Review of Economic Studies, Nr. 24. – 1967. – С. 1.
9. Meade J. E. The theory of customs unions / J. E. Meade. // Amsterdam: North Holland Publishing Company. – 1955. – С. 121.
10. Meyer F. V. Complementarity and the lowering of tariffs / F. V. Meyer. // The American Economic Review, Nr 46. – 1956. – С. 3.
11. Linder S. B. An essay on trade and transformation / S. B. Linder. // New York: John Wiley & Sons. – 1961. – С. 167.
12. Sakamoto J. Industrial development and integration of underdeveloped countries / J. Sakamoto. // Journal of Common Market Studies, Nr. 7. – 1969. – С. 4.

13. Lancaster K. Intra-industry trade under perfect monopolistic competition / K. Lancaster. // Journal of International Economics, Nr.10. – 1980. – С. 2.
14. Hasson J. A. Review of The theory of economic integration, by Bela Balassa / J. A. Hasson. // The Journal of Political Economy, Nr.70. – 1962. – С. 6, 614.
15. Шмелев Н. П. Всемирное хозяйство: тенденции, сдвиги, противоречия. / Н. П. Шмелев., 1987. – 204 с. – (Наука).
16. Шишков Ю. В. Интеграционные процессы на пороге XXI века. Почему не интегрируются страны СНГ / Ю. В. Шишков. – Москва, 2001. – 480 с. – (III тысячелетие).
17. Baldwin R. R. Investment creation and investment diversion: Simulation analysis of the single market programme / R. R. Baldwin, R. Forslid, J. Haaland. // NBER Working Paper. – 1995.
18. Політична економія. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. В. О. Рибалкіна, В. Г. Бодрова. – К.:Академвидав, 2004. – 672 с.
19. Міжнародна економіка: навч. посіб. / За ред. Г. Е. Гронтковської / Г. Е. Гронтковська, О. І. Ряба, А. М. Венцурик, О. І. Красновська. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 384 с.
20. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : Навч. посіб. / Д. Г. Лук'яненко; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2005. - 204 с. - Бібліогр.: с. 199-20
21. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – 4-те вид., стер. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 302с.
22. Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янка, В. І. Тоцький ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. – Київ : КНЕУ, 2005. – 197 с.
23. Міжнародна економіка [Текст] : матеріали до лекцій та семінарів / І. І. Кукурудза. - Черкаси : РВВ Черкаського держ. ун-ту, 2000. - 186 с. - ISBN 5-7763-1999-XII

24. КОНЦЕРН //Юридична енциклопедія : [в 6-ти т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко [та ін.] — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998—2004. — 672—768 с

25. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст] : підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

26. Borot J. Tailoring your integration approach to specific deals [Електронний ресурс] / J. Borot, O. Engert, P. Salazar // McKinsey Insights. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tailoring-your-integration-approach-to-specific-deals>.

27. Вергун А.М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації / А.М. Вергун, І.О. Тарасенко // Вісник КНУТД. – 2014. – № 2. – С. 207–208.

28. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція / Д.Г. Лук'яненко. – К.: ТОВ «Національний підручник», 2008. – 220 с.

29. Волгина Н.А. Международная экономика: Учебн. пособие / Н.А. Волгина. - М.: Эксмо, 2010. - 480 с.

30. Гурченков О.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник. – Миколаїв: НУК, 2007. – 172 с.

31. Замазій О.В. Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей // Вісник Технол. ун-ту Поділля.– Економічні науки.– 2003.–№6, Ч. 2. – С. 226–230.

32. Ганущак-Єфіменко. Л.М. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу / Ганущак-Єфіменко. // Актуальні проблеми економіки. – 2013.

33. Ганущак-Єфіменко. Л.М. Економічна інтеграція / Ганущак-Єфіменко. // Актуальні проблеми економіки. – 2015.

34. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.

35. Дибач І.Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств // Актуальні проблеми економіки.– 2009.– №2. – С. 70–78.

36. Carbone, P. 2011. Acquisition Integration Models: How Large Companies Successfully Integrate Startups. Technology Innovation Management Review. October 2011: 26-31.

37. Мингалева Ж., Ткачева С. Кластеры и формирование структуры региона // МЭ и МО.– 2000.– №5. – С. 49–53.

38. General Electric [Электронный ресурс] // Encyclopaedia Britannica. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.britannica.com/topic/General-Electric>.

39. Koshetzmark H. Board of G.E. Approves Utah International Deal [Электронный ресурс] / H. Koshetzmark // The New York Times Company. – 1976. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.nytimes.com/1976/03/27/archives/board-of-ge-approves-utah-international-deal-ces-board-gives-its.html>.

40. Press J. International Directory of Company Histories / J. Press., 2004. – 730 с. – (Taylor Publishing Company).

41. GE Aviation and Microsoft Partner to Drive Digital Transformation for Airlines [Электронный ресурс] // GE AVIATION. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.geaviation.com/press-release/digital-solutions/ge-aviation-and-microsoft-partner-drive-digital-transformation>.

42. Шанькин С. И. СТАНОВЛЕНИЕ КОНСТРУКТОРСКОЙ СЛУЖБЫ ОАО "МОТОР СИЧ" [Электронный ресурс] / С. И. Шанькин, Ю. Д. Курченко // Двигатель – Режим доступа до ресурсу: <http://engine.aviaport.ru/issues/58/page08.html>.

43. Annual Repor General Electric [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.ge.com/investor-relations/sites/default/files/GE\\_AR18.pdf](https://www.ge.com/investor-relations/sites/default/files/GE_AR18.pdf).

44. СТАТУТ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СИЧ» (двадцять друга редакція) [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf>.

45. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2018 рік [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.motorsich.com/files/1048-2018.pdf>.

46. Годовой отчет АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» за 2016 год // URL: [http://www.uecrus.com/files/Annual\\_Report\\_ODK\\_2016.pdf](http://www.uecrus.com/files/Annual_Report_ODK_2016.pdf) (дата обращения: 01.09.2017).

47. Harrison M. MRO Forecast and Market Trends [Електронний ресурс] / М. Harrison // IATA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iata.org/whatwedo/workgroups/Documents/MCC-2016-BKK/D1-1000-1030-mro-forecast-icf.pdf>.

48. Global Commercial Aero Turbofan Engine Market, Supply Chain and Opportunities: 2011 - 2017 [Електронний ресурс] // Lucintel. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lucintel.com/turb-fan-aero-engine-market-brief.pdf>.

49. Cooper T. Global fleet & mro market forecast commentary 2019-2029 / Т. Cooper, I. Reagan. // Oliver Wyman. – 2019. – С. 49.

50. Навчально-методичний посібник для складання державного іспиту з фундаментальних та загальноекономічних дисциплін і виконання дипломних бакалаврських робіт студентами спеціальності "Менеджмент організацій" [Текст] : навч.-метод. посіб. / [В. В. Зянько, Т. О. Журко, Н. О. Коваль, І. М. Кулик] ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2010. - 107 с. : табл. - Бібліогр.: с. 102-106. - 100 прим.

51. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10(88) – С.10–15. 3. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 5. – С. 114–118.

52. Коваленко Н. М. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства / Н. М. Коваленко, С. В. Макарова, Т. О. Аверіна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5.



53. Демьяненко Б.С. Экспортной потенциал предприятий аграрно-промышленного комплекса Украины [Електронний ресурс] / Б.С. Демьяненко // Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2013>

54. Семнюк І.Ю. Оцінка стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування за умов поглиблення євроінтеграційного процесу /І.Ю. Семенюк //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. -2017. – Вип..24.Ч.1. – С.145-148.

55. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://ssmsc.gov.ua/>

56. Нормативні акти [Електронний ресурс] // Державна служба експортного контролю України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dsecu.gov.ua>.

57. Закон України «Про Про зовнішньоекономічну діяльність» : за 16 квітня 1991 станом на 07 лютого 2019. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Київ : Парлам. вид-во, 2019. – 377 с.

58. Постанова НБУ №410 від 13.12.2016 "Про врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0410500-16>.

59. Терентєва Н.В., Череп О.Г., 2018. Аналіз чинників, що впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області. Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. Економічні науки, №3. Т.3 (258), с. 14-23.

60. Павлюк Т.С., Шмиголь Н.М., 2014. Управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств.In: S.I. Drobyazko, science ed. Problems of social and economic development of business Science journal: Economics and Finance: collective monograph. Canada: Publishing house “Breeze”, p. 148-154.

61. Сердюк, Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками / Т. М. Сердюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, – Т. 4. – С. 182–186

62. Сухарева К. В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» / К. В. Сухарева, В. І. Єфіменко. – 2016.

63. Череп, А.В. Мартоян, А.Г., 2014. Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» у розрізі світових тенденцій розвитку та в в ситуації невизначеності в Україні. Формування ринкових відносин в Україні, 10, с.96-101.

64. Терентєва, Н.В., 2018. Реалізація стратегії збутової діяльності в сучасних умовах господарювання промислових підприємств. In: Klaipeda University, Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization: II International scientific conference. Klaipeda, Lithuania, 23 March 2018. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing.

65. ПАО "Мотор Сич" с 2018г. начнет поставки в Австрию двигателей для европейского бизнес-джета [Електронний ресурс] // Интерфакс-Украина. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/430625.html>.

66. ПАО "Мотор Сич" с 2018г. начнет поставки в Австрию двигателей для европейского бизнес-джета [Електронний ресурс] // Интерфакс-Украина. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/430625.html>.

67. СБУ расследует продажу контрольного пакета "Мотор Сичи", добилаась ареста судом 41% акций 2017 [Електронний ресурс] // Интерфакс-Украина. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/economic/447596.html>

68. КОНСОРЦІУМ "ГТТ" [Електронний ресурс] // Опендатабот. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/c/36825092>.

69. КОРПОРАЦІЯ НВО О. ІВЧЕНКО [Електронний ресурс] // YouControl. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34948209/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34948209/).

70. Статут Державного концерну "Укроборонпром" від 31 серпня 2011 р. N 993 [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/pro-kontsern/dokumenty/statut>.

71. Зуденко В.В., Денисенко М.А. О разработке методики экспресс-анализа эффективности формирования вертикально интегрированных финансово-промышленных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 106-110. 10. Губанов С. Конкурентоспособность экономики – функция системы воспроизводства // Экономист. – 2003. – № 4. – С. 9-21.

72. Ф.І. Євдокімов, Н.В. Розумна // До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств// Економічний вісник. – 2017.

73. Калініченко Л.Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2011.– №34. – С. 393–396.

74. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. – 147 с.

75. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник / Л.М. Чепурда, С.С. Беляева, М.В. Плахотнікова та ін.; Під заг. ред. Л.М. Чепурди. – К.: Професіонал, 2005. – 272 с.

76. Войтко С. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С.В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво "Політехніка", 2016. – 208 с.

77. Річний звіт Національного банку України 2018 [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=95170958>.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Мотор Січ»  
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011			
знос	1012			
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095			
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100			
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			

Продовження таблиці А.1.

1	2	3	4	5
пДебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165			
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300			

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495			
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

1	2	3	4	5
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615			
за розрахунками з бюджетом	1620			
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625			
за розрахунками з оплати праці	1630			
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695			
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900			

**Таблиця А.2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Мотор Січ»  
на 31.12.2017 р.**

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	5366 3695	5366 3695	
первісна вартість	1001	7583 8688	7583 8688	
накопичена амортизація	1002	2217 4993	2217 4993	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби:	1010	6444350	7033627	
первісна вартість	1011	10314832	11414431	
знос	1012	3870482	4380804	
Інвестиційна нерухомість:	1015	26824	26744	
первісна вартість	1016	35061	36671	
знос	1017	8237	9927	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35178	35933	
інші фінансові інвестиції	1035	1545	1546	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	120717	115505	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	205369	418867	
Усього за розділом I	1095	6839349	7635917	
Запаси	1100	13308727	14365601	
Виробничі запаси	1101	3815509	4218462	
Незавершене виробництво	1102	8507188	8921359	
Готова продукція	1103	969930	1206139	
Товари	1104	16100	19641	
Поточні біологічні активи	1110	165	87	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1121133	3195027	

Продовження таблиці А.2.

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	581123	562501	
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	49041	270757	
у тому числі з податку на прибуток	1136	47	24	
з нарахованих доходів	1140	375	490	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	322809	359056	
Поточні фінансові інвестиції	1160	559935	9313	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2352855	2756289	
Готівка	1166	1672	1591	
Рахунки в банках	1167	2349829	2752625	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	115410	88081	
Усього за розділом II	1195	18411573	21607202	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	110	338	
Баланс	1300	25251032	29243457	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	122128	121682	
Додатковий капітал	1410	502059	522693	
Емісійний дохід	1411	417258	422565	
Накопичені курсові різниці	1412	84772	99407	
Резервний капітал	1415	71251	71315	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15405679	18440600	
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	
Вилучений капітал	1430	( 2852 )	( 3539 )	
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	16315142	19381433	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18476	15686	
Пенсійні зобов'язання	1505	76913	65342	



Продовження таблиці А.2.

1	2	3	4	5
Довгострокові кредити банків	1510	359177	369971	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1735357	1891259	
Довгострокові забезпечення	1520	71923	71244	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	914966	1328767	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	3176812	3742269	
Короткострокові кредити банків	1600	874166	804356	
Векселі видані	1605	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	19323	57665	
за товари, роботи, послуги	1615	661396	533649	
за розрахунками з бюджетом	1620	186195	208736	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	158958	176777	
за розрахунками зі страхування	1625	33017	40605	
за розрахунками з оплати праці	1630	93344	119991	
за одержаними авансами	1635	2781277	3279571	
за розрахунками з учасниками	1640	55356	98133	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	59284	63235	
Доходи майбутніх періодів	1665	971486	884415	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	24131	29296	
Усього за розділом III	1695	5759078	6119755	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	25251032	29243457	

Джерело [22]

Таблиця А.1. Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		

Продовження таблиці В.1.

1	2	3	4
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

Джерело[22]

Таблиця А.2. . Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15150429	10546323
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6687998 )	( 4137864 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	8462431	6408459
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8388733	9991344
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1246056 )	( 1042826 )
Витрати на збут	2150	( 896893 )	( 779587 )
Інші операційні витрати	2180	( 9121302 )	( 11026291 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )

Продовження таблиці В.2.

1	2	3	4
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5586913	3551099
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	124	9187
Інші фінансові доходи	2220	5699	21501
Інші доходи	2240	479345	255137
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 205672 )	( 190164 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 924 )	( 1 )
Інші витрати	2270	( 1678730 )	( 893075 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4186755	2753684
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1082581)	(709587)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3104174	2044097
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

Джерело[22]